

MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA INNOVACIÓN Y LA GENERACIÓN DE  
VALOR EN LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS.  
UN ESTUDIO DE CASO

ALBERTO HIGUITA GÓEZ

Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster en Calidad y Gestión Integral

MAESTRIA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL  
CONVENIO UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS- ICONTEC

BOGOTÁ

2018

MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA INNOVACIÓN Y LA GENERACIÓN DE  
VALOR EN LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS.  
UN ESTUDIO DE CASO

ALBERTO HIGUITA GÓEZ

Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster en Calidad y Gestión Integral

Director: Guillermo Peña

Codirector: José Edilberto Pinzón

MAESTRIA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL  
CONVENIO UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS- ICONTEC

BOGOTÁ

2018

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del Jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

Bogotá D.C.; 18 de julio de 2018

### **Dedicatoría**

Primero a Dios por darme vida, amor, salud, capacidad de trabajo, inteligencia y la oportunidad de acceder a espacios académicos para crear y aplicar conocimiento y luego, a mi familia fuente de inspiración diaria y motor de mi existencia.

Alberto Higuita Góez

## **Agradecimientos**

Gracias a Dios por darme vida, salud, amor, inteligencia y la oportunidad de estudiar la maestría en la Universidad Santo Tomás-ICOTEC

A mi familia por ser fuente de amor, inspiración y motor de mi existencia. Gracias a mi familia por apoyarme y por el tiempo que me han dedicado y especialmente, por el tiempo que les he quitado, tiempo que nunca se repone.

A la Casa de Madre y el Niño, por permitirme implementar y desarrollar el modelo de gestión integral para la innovación y generación de valor, en esa linda institución y por tomar conciencia de la importancia de la gestión integral, la innovación, la mejora y la generación de valor.

A mis alumnos de la Especialización Producción y Calidad de la Universidad Tecnológica de Bolívar, quienes en cada clase me brindan conceptos que han permitido validar y mejorar los componentes del modelo.

A Pódium Internacional, de mis amigos César Lozano y Ruth Jaramillo, empresa donde tuve la oportunidad de conocer, mejorar y aplicar metodologías para estrategia, procesos y servicio, como componentes del modelo.

Al Hospital La Merced de Ciudad Bolívar Antioquia, a la Superintendencia de Notariado y Registro, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y a PLEXA SAS; empresas donde se han implementado y desarrollado componentes del modelo.

A mis compañeros de la Maestría, quienes de una u otra manera hicieron aportes conceptuales y de conocimiento, que permitieron mejorar el desarrollo del trabajo.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>13</b>
<b>1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>16</b>
1.1 ANTECEDENTES .....	16
1.1.1. <i>Antecedentes en el Contexto Mundial</i> .....	16
1.1.2. <i>Antecedentes en el Contexto Latinoamericano</i> .....	18
1.1.3. <i>Antecedentes en Colombia</i> .....	18
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	19
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	20
<b>2. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>22</b>
2.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA. ....	23
2.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	24
2.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA .....	24
<b>3. OBJETIVOS .....</b>	<b>26</b>
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	26
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	26
<b>4. MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>28</b>
4.1 MARCO TEÓRICO .....	28
4.1.1. <i>Gestión integral</i> .....	28
4.1.2. <i>Innovación en la gestión organizacional</i> .....	31
4.1.3. <i>Generar Valor</i> .....	32
4.2. MARCO CONCEPTUAL.....	35
4.3. MARCO CONSTITUCIONAL Y LEGAL.....	35
4.4. MARCO NORMATIVO .....	36
<b>5. METODOLOGÍA.....</b>	<b>37</b>
5.1. FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
5.2. DISEÑO METODOLÓGICO.....	40
5.2.1. <i>Tipo de investigación.</i> .....	40
5.2.2 <i>Método utilizado.</i> .....	40

5.2.3 Criterios de validez y confiabilidad.....	41
5.2.4 Definición de hipótesis, variables e indicadores.....	42
<b>TABLA 1. CUADRO DE VARIABLES .....</b>	<b>42</b>
5.2.5. Diseño muestral.....	43
5.2.6 Instrumentos y técnicas de investigación.....	45
<b>TABLA 2. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS .....</b>	<b>45</b>
5.2.7. Nivel de contenido.....	46
5.2.8. Estudio piloto.....	47
5.2.9. Esquema temático y publicación .....	47
5.2.10. Momentos de la Investigación.....	47
<b>TABLA 3. FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>47</b>
<b>6. PRESUPUESTO .....</b>	<b>49</b>
<b>TABLA 4. PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>49</b>
<b>7. CRONOGRAMA .....</b>	<b>50</b>
<b>TABLA 5. CRONOGRAMA.....</b>	<b>50</b>
<b>8. RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS .....</b>	<b>53</b>
<b>TABLA 6. RESULTADO E IMPACTOS.....</b>	<b>53</b>
<b>9. RESULTADOS DEL MODELO. ....</b>	<b>54</b>
9.1. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL .....	54
<b>9.1.1. Componentes del Modelo de gestión integral.....</b>	<b>54</b>
9.2. ¿CÓMO DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL?.....	55
<b>9.2.1. La experiencia. ....</b>	<b>55</b>
<b>9.2.2. La mejora de contenidos temáticos. ....</b>	<b>55</b>
9.3. DESARROLLO DE LOS COMPONENTES DEL MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL.....	57
<b>9.3.1. Componente Direccionamiento Estratégico.....</b>	<b>57</b>
9.3.1.1. Etapa 0: Análisis de la cadena de valor.....	60
9.3.1.2. Contenido teórico o estado del arte.....	60
9.3.1.3. Aplicación práctica y metodológica.....	61
9.3.1.4. Etapa 1: Analizar el mercado, escenarios y variables externas.....	63

9.3.1.5.	Contenido teórico o estado del arte.....	63
9.3.1.6.	Aplicación práctica y metodológica.....	65
9.3.1.7.	<b>Etapas 2: Desempeño organizacional y enfoque del negocio.....</b>	<b>67</b>
9.3.1.8.	Contenido teórico o estado del arte.....	67
9.3.1.9.	Aplicación práctica y metodológica.....	69
9.3.1.10.	<b>Etapas 3: Definir objetivos estratégicos.....</b>	<b>70</b>
9.3.1.11.	Contenido teórico o estado del arte.....	70
9.3.1.12.	Aplicación práctica y metodológica.....	73
9.3.1.13.	<b>Etapas 4: Desplegar los objetivos estratégicos en el BSC y propuestas de valor.....</b>	<b>74</b>
9.3.1.14.	Contenido teórico o estado del arte.....	74
9.3.1.15.	Aplicación práctica y metodológica.....	77
9.3.1.16.	<b>Etapas 5: Formular Mapa Estratégico, Balanced ScoreCard- BSC-, plan de comunicaciones y plan táctico.....</b>	<b>78</b>
9.3.1.17.	Contenido teórico o estado del arte.....	78
9.3.1.18.	Aplicación práctica y metodológica.....	80
<b>9.3.2.</b>	<b><i>Componente gestión por procesos.....</i></b>	<b>83</b>
9.3.2.1.	Contenido teórico o estado del arte.....	83
9.3.2.2.	Aplicación práctica y metodológica.....	85
<b>9.3.3.</b>	<b><i>Componente gestión de tecnología.....</i></b>	<b>87</b>
9.3.3.1.	Contenido teórico o estado del arte.....	87
9.3.3.2.	Aplicación práctica y metodológica.....	88
<b>9.3.4.</b>	<b><i>Componente sistemas de gestión.....</i></b>	<b>89</b>
9.3.4.1.	Contenido teórico o estado del arte.....	89
9.3.4.2.	Aplicación práctica y metodológica.....	91
<b>9.3.5.</b>	<b><i>Componente Gestión Humana por Competencias.....</i></b>	<b>92</b>
9.3.5.1.	Contenido teórico o estado del arte.....	92
9.3.5.2.	Aplicación práctica y metodológica.....	95
<b>9.3.6.</b>	<b><i>Componente cultura de servicio.....</i></b>	<b>101</b>
9.3.6.1.	Contenido teórico o estado del arte.....	101
9.3.6.2.	Aplicación práctica y metodológica.....	104
<b>9.3.7.</b>	<b><i>Componente mejora.....</i></b>	<b>106</b>
9.3.7.1.	Contenido teórico o estado del arte.....	106
9.3.7.2.	Aplicación práctica y metodológica.....	108
<b>9.3.8.</b>	<b><i>Componente desarrollo sostenible.....</i></b>	<b>109</b>
9.3.8.1.	Contenido teórico o estado del arte.....	109
9.3.8.2.	Aplicación práctica y metodológica.....	113
<b>9.4.</b>	<b><i>¿CUÁL ES EL GRADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL? .....</i></b>	<b>113</b>
<b>9.5.</b>	<b><i>¿CUÁL ES EL APORTE O CONTRIBUCIÓN DEL MODELO A LA GESTIÓN INTEGRAL, A LA INNOVACIÓN Y A LA GENERACIÓN DE VALOR EN LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS? .....</i></b>	<b>116</b>

<b>9.5.1. Análisis de los resultados de las encuestas .....</b>	<b>118</b>
9.5.1.1. La gestión integral genera valor y contribuye a la identificación de acciones de mejora e innovación.....	118
<b>TABLA 7. RESPUESTAS DEL PERSONAL DIRECTIVO.....</b>	<b>119</b>
<b>TABLA 8. RESPUESTAS DEL PERSONAL PROFESIONAL Y OPERATIVO.....</b>	<b>120</b>
9.5.1.2. Componente direccionamiento estratégico: El Direccionamiento estratégico contribuye a la identificación de acciones de mejora e innovación, a la gestión integral y genera valor.....	121
<b>TABLA 9. RESPUESTA DEL PERSONAL DIRECTIVO.....</b>	<b>122</b>
<b>TABLA 10. RESPUESTA DEL PERSONAL PROFESIONAL Y OPERATIVO.....</b>	<b>124</b>
9.5.1.3. Componente gestión por procesos: La Gestión procesos contribuye a la gestión integral, a la identificación de acciones de mejora e innovación y genera valor.....	125
<b>TABLA 11. RESPUESTA DEL PERSONAL DIRECTIVO.....</b>	<b>126</b>
<b>TABLA 12. RESPUESTA DEL PERSONAL PROFESIONAL Y OPERATIVO.....</b>	<b>127</b>
9.5.1.4. Componente gestión de tecnología: La Gestión de tecnología contribuye a la gestión integral, a la identificación de acciones de mejora e innovación y genera valor.....	128
<b>TABLA 13. RESPUESTA DEL PERSONAL DIRECTIVO.....</b>	<b>129</b>
<b>TABLA 14. RESPUESTA DEL PERSONAL PROFESIONAL Y OPERATIVO.....</b>	<b>131</b>
9.5.1.5. Componente Sistemas de gestión integral: Los Sistemas de gestión, contribuyen a la gestión integral, a la identificación de acciones de mejora e innovación y genera valor.....	132
<b>TABLA 15. RESPUESTA DEL PERSONAL DIRECTIVO.....</b>	<b>134</b>
<b>TABLA 16. RESPUESTA DEL PERSONAL PROFESIONAL Y OPERATIVO.....</b>	<b>136</b>
9.5.1.6. Gestión por competencias: La Gestión por competencias contribuye a la gestión integral, a la identificación de acciones de mejora e innovación y a la generación de valor.....	137
<b>TABLA 17. RESPUESTA DEL PERSONAL DIRECTIVO.....</b>	<b>138</b>
<b>TABLA 18. RESPUESTA DEL PERSONAL PROFESIONAL Y OPERATIVO.....</b>	<b>140</b>
9.5.1.7. Componente cultura de servicio: La cultura de servicio contribuye a la gestión integral, a la identificación de acciones de mejora e innovación y genera valor.....	141
<b>TABLA 19. RESPUESTA DEL PERSONAL DIRECTIVO.....</b>	<b>142</b>
<b>TABLA 20. RESPUESTA DEL PERSONAL PROFESIONAL Y OPERATIVO.....</b>	<b>144</b>

9.5.1.8. Componente mejora: La mejora contribuye a la gestión integral y a genera valor.....	144
<b>TABLA 21. RESPUESTA DEL PERSONAL DIRECTIVO. ....</b>	<b>145</b>
<b>TABLA 22. RESPUESTA DEL PERSONAL PROFESIONAL Y OPERATIVO. ....</b>	<b>146</b>
9.5.1.9. Componente desarrollo sostenible. El desarrollo sostenible contribuye a la gestión integral, a la identificación de acciones de mejora e innovación y genera valor.....	147
<b>TABLA 23. RESPUESTA DEL PERSONAL DIRECTIVO. ....</b>	<b>148</b>
<b>TABLA 24. RESPUESTA DEL PERSONAL PROFESIONAL Y OPERATIVO. ....</b>	<b>150</b>
<b>TABLA 25. RESPUESTA DEL PERSONAL DIRECTIVO. ....</b>	<b>151</b>
<b>TABLA 26. RESPUESTA DEL PERSONAL PROFESIONAL Y OPERATIVO. ....</b>	<b>153</b>
<b>10. IMPACTOS .....</b>	<b>154</b>
<b>11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:.....</b>	<b>156</b>
<b>12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>159</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>168</b>

Ver carpeta digital de anexos: 2. “CAJA DE HERRAMIENTAS”.

Ver carpeta digital de anexos: 3. GUÍA PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA INNOVACIÓN Y LA GENERACIÓN DE VALOR EN LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS. Un estudio de caso.

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Cuadro de variables .....	<b>42</b>
<b>Tabla 2.</b> Instrumentos y técnicas.....	<b>45</b>
<b>Tabla 3.</b> Fases de la investigación .....	<b>47</b>
<b>Tabla 4.</b> Presupuesto de la investigación.....	<b>49</b>
<b>Tabla 5.</b> Cronograma .....	<b>50</b>
<b>Tabla 6.</b> Resultado e impactos.....	<b>53</b>
<b>Tabla 7.</b> Respuestas del personal Directivo .....	<b>119</b>
<b>Tabla 8.</b> Respuestas del personal profesional y operativo: .....	<b>120</b>
<b>Tabla 9.</b> Respuesta del personal Directivo:.....	<b>122</b>
<b>Tabla 10.</b> Respuesta del personal profesional y operativo.....	<b>124</b>
<b>Tabla 11.</b> Respuesta del personal Directivo.....	<b>126</b>
<b>Tabla 12.</b> Respuesta del personal profesional y operativo.....	<b>127</b>
<b>Tabla 13.</b> Respuesta del personal Directivo.....	<b>129</b>
<b>Tabla 14.</b> Respuesta del personal profesional y operativo.....	<b>131</b>
<b>Tabla 15.</b> Respuesta del personal Directivo.....	<b>134</b>
<b>Tabla 16.</b> Respuesta del personal profesional y operativo.....	<b>136</b>
<b>Tabla 17.</b> Respuesta del personal Directivo.....	<b>138</b>
<b>Tabla 18.</b> Respuesta del personal profesional y operativo.....	<b>140</b>
<b>Tabla 19.</b> Respuesta del personal Directivo.....	<b>142</b>
<b>Tabla 20.</b> Respuesta del personal profesional y operativo.....	<b>144</b>
<b>Tabla 21.</b> Respuesta del personal Directivo.....	<b>145</b>
<b>Tabla 22.</b> Respuesta del personal profesional y operativo.....	<b>146</b>
<b>Tabla 23.</b> Respuesta del personal Directivo.....	<b>148</b>
<b>Tabla 24.</b> Respuesta del personal profesional y operativo.....	<b>150</b>
<b>Tabla 25.</b> Respuesta del personal Directivo.....	<b>151</b>
<b>Tabla 26.</b> Respuesta del personal profesional y operativo.....	<b>153</b>

## RESUMEN

El modelo de gestión Integral para la innovación y la generación de valor en las organizaciones de servicios, es una herramienta de gestión estratégica integrada por ocho (8) componentes: direccionamiento estratégico, gestión por procesos, gestión de tecnología, sistemas de gestión, gestión humana por competencias, cultura de servicio, mejora y desarrollo sostenible. Además, la integran tres factores articuladores: gestión integral, gestión del riesgo e innovación y un resultado representado en la generación de valor y la eficacia de los sistemas de gestión.

El diseño, implementación y desarrollo del modelo obedece, en primer lugar, a una experiencia práctica del autor mediante la cual, en los últimos tres lustros, ha implementado y desarrollado componentes del modelo en empresas de naturaleza pública o privada y en segundo lugar, a un estudio de caso en la Casa de la Madre y el Niño, donde fue implementado y desarrollado el modelo, durante los años 2016 y 2017 y el cual fue validado con dos encuestas aplicadas al personal directivo y al personal profesional y operativo. Igualmente, para el modelo se corroboró su validez y aporte a la gestión integral, la innovación y la generación de valor, con la aplicación de dos auditorías internas realizadas durante los años 2016 y 2017 y con las tres auditorías de seguimiento y certificación, realizadas por el ente certificador COTECNA, durante el mismo período.

El resultado final fue la implementación del modelo de gestión integral en la Casa de la Madre y el Niño, el cual ha contribuido a generar impacto cultural en el talento humano, en la gestión integral, la mejora, la innovación y a generar valor. Estos resultados, soportaron la recuperación de la certificación del sistema de gestión de la calidad en el año 2016 y la certificación del sistema de gestión de la calidad NTC ISO 9001:2008 en el año 2017.

**Palabras claves:** Gestión integral, sistemas de gestión integral, innovación y generación de valor

## INTRODUCCIÓN

El proyecto de investigación, tiene como propósito diseñar y validar un modelo de gestión integral para la innovación y la generación de valor en las organizaciones de servicios, cuyos objetivos que soportaron el trabajo de investigación fueron: proponer un modelo de gestión integral para la innovación y la generación de valor en las organizaciones de servicios, explicar el aporte de la gestión integral a la innovación y a la generación de valor en las organizaciones de servicios, diseñar un modelo de gestión integral para la innovación y la generación de valor en las organizaciones de servicios y evaluar la validez del modelo de Gestión Integral para la innovación y la generación de Valor.

La investigación propone dar respuesta y solución a un problema que se presenta en las organizaciones de naturaleza pública o privada referente a que, en primer lugar, se percibe que hay una desarticulación entre la gerencia, la estrategia y los sistemas de gestión; puesto que por un lado van los sistemas de gestión implementados y por otro lado, van la gerencia, la estrategia, los procesos, la tecnología, la calidad, el talento humano, las competencias, el servicio, la mejora, la innovación, la generación de valor y el desarrollo sostenible y en segundo lugar, se presenta la ausencia de un modelo de gestión integral, que permita desarrollar y articular la gestión integral, la innovación y la generación de valor.

El modelo de Gestión Integral, se fundamenta en el concepto sistémico en las organizaciones, que concibe a las organizaciones como un “todo” integral y como el conjunto elementos, interrelacionados, dinámicos, que interactúan y que tienen un fin común, articulados con el desarrollo sostenible y los sistemas de gestión integrados; con lo cual se busca dar respuesta o solución a la desarticulación planteada como problema de investigación.

El modelo de gestión integral propuesto se ajustó a un estudio de caso, cuyo diseño, implementación y aplicación se llevó a cabo en la Casa de la Madre y el Niño, el cual se convirtió en una herramienta de gestión estratégica que contribuyó con la gestión integral, la innovación, la gestión de riesgos y la generación de valor; además, con la certificación

del sistema de gestión de la calidad en los años 2016 y 2017. Igualmente, generó una contribución hacia el cumplimiento de los tres objetivos para lograr la eficacia de los sistemas de gestión de la calidad en la institución: “Brindar atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas; incrementar la satisfacción del cliente y mejorar la prestación del servicio”, todo con el fin de generar valor para la institución; para los niños, niñas y adolescentes y demás partes interesadas.

La validez del modelo de gestión integral, se corroboró con el resultado de las encuestas aplicadas al personal directivo, profesional y operativo de la Institución. Además, con dos (2) auditorías internas y tres (3) auditorías externas realizadas por el organismo certificador COTECNA, que permitieron el concepto favorable para lograr la recuperación de la certificación en el año 2016 y la certificación de los sistemas de gestión de la calidad en la Casa de la Madre y el Niño, en el año 2017, con validez hasta el año 2018, por requisito de transición de la norma a versión 2015.

El trabajo de investigación dio como resultado el diseño, implementación, aplicación y validación del modelo de gestión integral, el cual está integrado por ocho (8) componentes: direccionamiento estratégico, gestión por procesos, gestión de tecnología, sistemas de gestión, gestión humana por competencias, cultura de servicio, mejora y desarrollo sostenible. Además, lo complementa tres factores articuladores: gestión integral, gestión del riesgo e innovación y un resultado representado en la generación de valor y la eficacia de los sistemas de gestión.

**El aporte del modelo para la Casa de la Madre y el Niño, se pudo evidenciar y validar con:**

- a) Los resultados de las encuestas aplicadas a once (11) directivos y a sesenta y siete (67) personas profesionales y operativos de la institución,
- b) Los resultados de las auditorías internas realizadas en los años 2016 y 2017,
- c) Los resultados de las tres auditorías de seguimiento y certificación realizadas por COTECNA, una (1) en 2016 y dos (2) en 2017,

- d)** La recuperación de la certificación del sistema de gestión de la calidad, en septiembre del año 2016 y
- e)** La certificación del sistema de gestión de calidad en el año 2017.

Además, el modelo de gestión integral implementado, desarrollado y aplicado en la Casa de la Madre y el Niño, contribuyó a impactar la cultura del talento humano, reflejada en los comportamientos de excelencia operacional, la mejora del servicio y la incorporación de un lenguaje técnico utilizado en el diálogo de los equipos de trabajo, situación evidenciada en los resultados de auditoría interna, de seguimiento y certificación.

# 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

## 1.1 Antecedentes

### 1.1.1. Antecedentes en el Contexto Mundial

Teniendo en cuenta el título del trabajo de investigación “MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA INNOVACIÓN Y LA GENERACIÓN DE VALOR EN LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS, UN ESTUDIO DE CASO”, se consultaron bases de datos para identificar trabajos que tengan similitud con éste proyecto de investigación, con el fin de tener un estado del arte o marco de referencia de contenidos temáticos que sirvan de consulta, referencia y/o aportes académicos para el desarrollo de la propuesta de modelo de gestión integral. Las bases de datos consultadas de los últimos tres años y actualizadas al año 2018, fueron:

**E-libro:** palabra clave: “modelo de gestión integral”, se encontró un libro sobre el tema. Título: Gestión integral. Autor: Teresa Gallego Navarro. Editorial: Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions. Fecha de publicación Impresa: 2013-01-01. Idioma: Español/Castellano. Consultada: 2018

**Ebook Central:** palabra clave: “modelo de Gestión Integral”. Criterio: año 2010 en adelante. Se encontraron registros de libros no relacionados con el tema. En idioma Español: no se encontraro registros relacionados. Consultada: 2018

**Academic Search Complete. Palabra clave:** “Modelo de Gestión integral”. No se encontraron referencias al tema. Se identificaron títulos sobre: “modelos de gestión...”. Consultada: 2015. Palabra clave: “modelo de gestión Integral”. Aparecen libros relacionados con Gestión de calidad. Pero relacionados directamente con el tema, no aparecen registros. Nueva consulta: 2018.

**Environment Complete:** Palabra clave: “Modelo de Gestión integral”. No se encontraron referencias al tema: se identificaron títulos sobre: “modelos de gestión”. Consultada: 2015. Palabra clave “modelo de gestión integral”, aparecen registros no

relacionados con el tema. Al pasar solo a idioma español: aparece un registro con un tema no relacionado. Al cambiar la palabra clave a: "Gestión Integral": Aparecen registros no relacionados con gestión integral para la innovación y la generación de valor. Aparecen relacionados con temas como residuos peligrosos, riesgos, entre otros. Nueva consulta: 2018.

**ScienceDirect:** Bussiness, management and accounting, Economics, econometrics and finance y social sciencie. Búsqueda: Palabra clave: "Modelo de Gestión integral". Consultada: 2015. Palabra clave: "modelo de Gestión integral". No permitió consultar. Consultada: 2018.

**Springer EBooks:** Palabra clave: "Modelo de Gestión integral". No se encontraron referencias al tema: se identificaron títulos sobre: "Modelos de gestión...". Consultada: 2015.

#### **Se complementó la búsqueda, otras bases de datos:**

**EBSCO:** Palabra clave: Innovación en las organizaciones de servicios; no se encontraron resultados. Palabra clave: Generación de valor en las organizaciones de servicios; no se encontraron resultados. Palabra clave: Gestión integral en las organizaciones de servicios; no se encontraron resultados. Consultada: 2015.

**Businnes Source complete- temas empresariales. Palabra clave:** "modelo de Gestión Integral". Se encuentrarron registros relacionados con modelos para otros temas, tales como logística, inversionistas, riesgos, entre otros. Al pasar a idioma español: aparecen algunos registros. Pero ninguno relacionado con el tema. Consultada: 2018.

**SciencieDirect, social sciencies and humanities:** Palabra clave: Innovación en las organizaciones de servicios; no se encontraron resultados. Palabra clave: Generación de valor en las organizaciones de servicios; no se encontraron resultados. Palabra clave: Gestión integral en las organizaciones de servicios; no se encontraron resultados. Palabra clave: gestión integral. Consultada: 2015. Actualizada la consulta en 2018, se constató que es una base de datos relacionada con ciencias de la salud, matemáticas,

ciencias naturales, humanidades e ingeniería.

**Refworks:** Palabra clave: Innovación en las organizaciones de servicios; no se encontraron resultados. Palabra clave: Generación de valor en las organizaciones de servicios; no se encontraron resultados. Palabra clave: Gestión integral en las organizaciones de servicios; no se encontraron resultados. Palabra clave: gestión integral. Consultada: 2015

Con base en la búsqueda en bases de datos, complementada, no se encontró en el contexto mundial, trabajos de investigación relacionados con modelos de Gestión Integral relacionadas con la Innovación y la Generación de Valor en Organizaciones de Servicios. Se utilizaron las bases de datos, la palabra clave y los últimos tres (3) años. Esta realidad justifica aún más la formulación y validez del modelo de gestión integral.

#### **1.1.2. Antecedentes en el Contexto Latinoamericano**

Con base en la búsqueda en bases de datos, no se encontró en el contexto Latinoamericano, trabajos de investigación sobre Modelos de Gestión Integral relacionados con la Innovación y la Generación de Valor en Organizaciones de Servicios. Se utilizaron las mismas bases de datos, la palabra clave y los últimos tres (3) años

#### **1.1.3. Antecedentes en Colombia**

A partir de la búsqueda en bases de datos, no se encontró en el contexto colombiano trabajos de investigación relacionados con modelos de gestión integral relacionados con la innovación y la generación de valor en organizaciones de servicios; se utilizaron las mismas bases de datos del contexto mundial, la misma palabra clave y los últimos tres (3) años en la búsqueda de información.

En el año 2015, cuando se inicia este proyecto de investigación, se hizo una revisión de los proyectos de investigación registrados en el Banco de Proyectos de la Maestría en Calidad y Gestión integral, convenio USTA y no se encontró registros de investigaciones relacionadas con modelos de gestión integral para la innovación y la

generación de valor en las organizaciones de servicios, pero si se encontró trabajos relacionados con gestión integral y sistemas integrados de gestión, tales como:

Modelos de calidad y gestión integral en educación superior, un análisis comparativo. Trabajo realizado por Alba Lucía Olmos Trujillo, en el año 2011.

Del sistema integrado de gestión al sistema de gestión integral: la gestión del conocimiento como estrategia del proceso en el cuerpo de Bomberos de Bogotá. Trabajo desarrollado por: Olga Lucía Torres Becerra y Martha Mercedes Suna Ladino, en el año 2013.

Propuesta de sistema integral de gestión para el cumplimiento de las normas ISO9001, ISO39001 Y SA8000, en empresas de transporte especial empresarial del sector petrolero, basado en el caso de Casanare Express Ltda. (SIGET). Trabajo desarrollado por: Silvia Adacelia Cárdenas, en el año 2015.

## **1.2. Descripción del problema**

El problema de investigación se fundamenta en la realidad que se vive en las organizaciones de servicios y es que en primer lugar, se percibe que hay una desarticulación entre la gestión gerencial, la estrategia y los sistemas de gestión; puesto que por un lado van los sistemas de gestión implementados y por otro lado va la gerencia, la estrategia, los procesos, la tecnología, la calidad, el talento humano, las competencias, el servicio, la mejora, la innovación, la generación de valor y el desarrollo sostenible y en segundo lugar, se presenta la ausencia de un modelo de gestión integral, que permita articular la gestión integral, la innovación y la generación de valor.

El modelo de gestión integral, se fundamenta en el concepto sistémico, el cual considera a las organizaciones como un todo integral, entendido como el conjunto elementos, interrelacionados, dinámicos, que interactúan y con un fin común, orientados hacia la generación de valor; lo que daría respuesta o solución a la desarticulación planteada como problema de investigación.

La implementación de sistemas de gestión en las organizaciones, por lo general no

cumple la condición de ser una decisión estratégica de la alta dirección, debido a que no hay toma de conciencia sobre la utilidad, uso y valor generado por los sistemas de gestión implementados. La alta dirección y el talento humano en las organizaciones, percibe a los sistemas de gestión como un trabajo adicional, como una tarea más o un formato inútil; para lo cual no hay tiempo disponible en la agenda estratégica o en el trabajo diario y por ello, los consideran inútiles, pesados, complicados, técnicos, tediosos, costosos para la empresa y carentes de valor.

Luego, el problema de investigación está orientado a responder a la pregunta: ¿Cuáles son los componentes de un modelo de gestión integral para la innovación y la generación de valor en las organizaciones de servicios?

Los componentes que integrarán el modelo, tendrán como fin articular la gestión integral, la innovación y la generación de valor para lograr la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de las organizaciones.

La implementación y desarrollo del modelo de gestión integral, requiere de un gerente integral capaz de liderar, articular y gestionar todos los elementos estratégicos y operativos de la organización, movilizar recursos y desarrollar y motivar el talento humano para lograr los resultados propuestos, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de la organización

### **1.3. Formulación del problema**

La investigación se orienta a responder a la pregunta: ¿Cuáles son los componentes de un modelo de gestión Integral para la innovación y la generación de valor en las organizaciones de servicios?

Sistematización de la pregunta de investigación:

¿Cuál es el aporte o contribución del modelo gestión integral a la Innovación y a la Generación de valor en las organizaciones de servicios?;

¿Cómo diseñar un modelo de gestión integral para la innovación y la generación de valor en las organizaciones de servicios? y ¿Cuál es el grado de validez de contenido el

modelo de gestión integral para la innovación y la generación de valor en las organizaciones de servicios?

## 2. JUSTIFICACIÓN

El modelo de gestión integral propuesto, como herramienta estratégica de gestión, busca hacer una contribución para resolver el problema de investigación generado por la desarticulación entre la gestión gerencial, la estrategia y los sistemas de gestión; además, permite alinear la gestión integral, la innovación y la generación de valor en las organizaciones de servicios.

El modelo de gestión integral, tiene un enfoque sistémico, al concebir la organización como un sistema, como un “todo” global y como un conjunto de elementos, interrelacionados, dinámicos, que interactúan, con un fin común y articulados con el desarrollo sostenible. Su implementación y validez, contribuye con la articulación de la gestión gerencial, la estrategia, los sistemas de gestión y la alineación del direccionamiento estratégico, la gestión por procesos, la tecnología, los sistemas de gestión, el talento humano, el servicio, la mejora, la innovación, el desarrollo sostenible, la gestión de riesgos y la generación de valor en las organizaciones de servicios.

El modelo de gestión integral como herramienta estratégica de gestión, con sus componentes, implementación, validez y estudio de caso, da respuesta al problema de investigación al resolver la desarticulación entre la gestión gerencial, la estrategia, los sistemas de gestión y la generación de valor en las organizaciones de servicio.

La propuesta de diseño, implementación, validez y estudio de caso del modelo de gestión integral, se fundamenta en el aporte a la alineación de la gestión integral, la innovación y la generación de valor, con el fin de lograr la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de las organizaciones de servicios.

El modelo de gestión integral, esta integrando estratégicamente por ocho (8) componentes, alineados con tres (3) factores articuladores y cuyo propósito de diseño, implementación y validez es lograr los resultados propuestos, manifestados en la generación de valor y la eficacia de los sistemas de gestión en las organizaciones de servicios.

El modelo de gestión integral genera beneficios como proyecto de investigación para los empresarios, las organizaciones, el talento humano, la sociedad, los consultores, la academia y los asesores en temas de calidad; quienes podrán acceder al modelo como herramienta estratégica de gestión, para articular los componentes del modelo con la gestión gerencial, la estrategia, los sistemas de gestión, la gestión de riesgos, la innovación y la generación de valor en las organizaciones de servicios.

El modelo de gestión integral, como herramienta estratégica de gestión, genera interrogantes y reflexiones para los empresarios o emprendedores en el siguiente sentido: ¿cómo hacer para que la gestión integral y la innovación genere valor en las organizaciones de servicios? y ¿qué características de personalidad y comportamientos de desempeño, debe tener un gerente integral para lograr la articulación de la gestión gerencial, la estrategia y los sistemas de gestión, con el fin de generar valor en las organizaciones de servicios?

**Los criterios de justificación de la investigación objeto, puede ser:**

### **2.1 Justificación teórica.**

Lo que busca teóricamente el modelo de gestión integral, es desarrollar la teoría de cada uno de sus componentes, factores articuladores y resultados del modelo, para alinear la gestión gerencial, la estrategia y los sistemas de gestión, con el fin de generar valor y lograr la eficacia de los sistemas de gestión en las organizaciones de servicios.

El modelo deberá contener unas bases teóricas y unos desarrollos de construcción práctica, aspectos que se deberán desarrollar para cada componente, por que como lo afirma López Cerezo (1988), “toda investigación en alguna medida tiene la doble implicación, teórica y práctica”. (BERNAL, Cesar A. Metodología de la investigación. 2010).

La aplicación teórica del modelo, está representada en la definición y desarrollo teórico o estado del arte de sus componentes, la metodología paso a paso, la guía de implementación del modelo y la caja de herramientas definida para la implementación y

desarrollo de cada componente del modelo.

## **2.2. Justificación práctica**

Lo que se busca en la práctica con el modelo de gestión integral, es proporcionar una herramienta estratégica de gestión para articular la gestión gerencial, la estrategia y los sistemas de gestión. El modelo da respuesta práctica a la alineación estratégica entre los componentes que integran el modelo, los factores articuladores, la guía de implementación y la generación de valor en las organizaciones de servicios.

Una vez construido, implementado y validado el modelo, se convertirá en una herramienta estratégica de gestión para la innovación y la generación de valor en las organizaciones de servicios. La aplicación práctica está representada en el desarrollo de una metodología paso a paso por componente, el diseño de una guía para implementación del modelo y el diseño y aplicación práctica de una caja de herramientas que contiene formatos que permiten ser diligenciados como productos tangibles por componente del modelo.

La aplicación y validez práctica del modelo de gestión integral, fue corroborada con la implementación, desarrollo y validez en la Casa de la Madre y el Niño y soportada con el resultado de las encuestas aplicadas al personal del nivel directivo, profesional y operativo, con las auditorías internas y con las auditorías de seguimiento y certificación realizadas por el ente certificador COTECNA, las cuales soportaron el concepto favorable para recuperar la certificación de los sistemas de gestión de la calidad en el año 2016 y lograr la certificación del sistema en el año 2017, con validez hasta septiembre del año 2018, dadas las condiciones de transición de la norma a versión 2015.

## **2.3. Justificación metodológica**

El proyecto de investigación propone el diseño metodológico de un modelo de gestión integral, con componentes, elementos articuladores, guía de implementación del modelo y el desarrollo de metodologías paso a paso, para la implementación,

desarrollo y validez del modelo y además, diseña una caja de herramientas con formatos por cada componente del modelo, los cuales son aplicados, diligenciados y gestionados en la implementación, desarrollo, validez y estudio de caso del modelo.

El fin metodológico del modelo de gestión integral propuesto, es la definición de una herramienta estratégica de gestión, que permita alinear los componentes del modelo y sus factores articuladores, con la gestión gerencial, la estrategia y los sistemas de gestión, con el fin de lograr la generación de valor en las organizaciones de servicios.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1 Objetivo general

Proponer un Modelo de Gestión Integral para la Innovación y la Generación de Valor en las Organizaciones de servicios.

#### 3.2. Objetivos específicos.

Explicar el aporte de la Gestión Integral a la Innovación y a la Generación de Valor en las Organizaciones de Servicios;

Diseñar un Modelo de Gestión Integral para la Innovación y la Generación de Valor en las Organizaciones de Servicios.

Evaluar la validez del Modelo de Gestión Integral para la Innovación y la Generación de Valor en las Organizaciones de Servicios.

El Modelo propuesto como trabajo de investigación, se ajusta a la metodología estudio de caso, el cual será validado en la Casa de la Madre y el Niño, donde se implementa y desarrolla el modelo como una herramienta estratégica de gestión, que contribuye a generar valor y a cumplir con los tres objetivos estratégicos institucionales para lograr la eficacia del sistema de gestión de la calidad: “Brindar atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes madres gestantes-lactantes y Familias adoptivas; incrementar la satisfacción del cliente y mejorar la prestación del servicio.”

**Componentes del modelo:** La implementación del modelo de gestión integral en la Casa de la Madre y el Niño, se inició en febrero de 2016, cuando la alta dirección aceptó la propuesta técnica y metodológica para la implementación y desarrollo de los ocho (8) componentes que integran el modelo de gestión integral: Direccionamiento estratégico, gestión por procesos, gestión de tecnología, sistemas de gestión, gestión humana por competencias, cultura de servicio, mejora y desarrollo sostenible; cuyo objetivo esencial era, para ese momento: Implementar y desarrollar los componentes del modelo en la Casa de la Madre y el Niño, con el fin de mejorar la prestación del

servicio, impactar la cultura del talento humano y además; mejorar y complementar la implementación del sistema de gestión de la calidad para recuperar, nuevamente, la certificación NTC ISO 9001:2008, que se tenía con el ente certificador COTECNA, propósito que fue logrado en septiembre de 2016.

**Validez del modelo:** El modelo tiene validez en la medida en que la implementación y desarrollo de cada componente, contribuya con la gestión integral, la innovación y la generación de valor y con el cumplimiento de los objetivos propuestos para la eficacia del sistema de gestión integral en la Casa de la Madre y el Niño. Para su validez se aplicará una encuesta al personal directivo, profesional y operativo de la institución, para que de manera objetiva y práctica se logre obtener la información para corroborar la validez del modelo.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 Marco teórico

En éste apartado, se desarrolla de manera práctica y resumida los conceptos: gestión integral, innovación, generación de valor y gestión de riesgos; que son los factores articuladores de los componentes de modelo, válidos para soportar el desarrollo del presente trabajo de investigación y generar una ubicación metodológica al lector:

#### 4.1.1. Gestión integral.

Para describir y tener la argumentación teórica de lo que es la gestión integral en las organizaciones del sector servicios, se hace necesario descomponer el contenido semántico de la expresión: gestión integral.

**Gestión:** En el contexto de las ciencias administrativas y para éste trabajo de investigación, la gestión hace referencia a dirigir, organizar, ordenar, diligenciar, poner en marcha, en acción o en operación actividades estratégicamente relevantes para el cumplimiento de objetivos y el logro de resultados, con el fin de generar valor. Gestionar es hacer, realizar, diligenciar o ejecutar una actividad, para lograr el cumplimiento de un objetivo o un resultado previsto.

**Integral:** Desde el punto de vista administrativo y para éste trabajo de investigación, el concepto integral hace referencia a todas y cada una de las partes de un “todo” global organizacional. Es concebir a la organización en su totalidad como un “todo”, fundamentada en el concepto sistémico y desarrollado en las ciencias administrativas como: un conjunto de elementos, dinámicos, interrelacionados, que interactúan y con un fin común, en articulación con el desarrollo sostenible.

**Gestión integral:** para el desarrollo de éste trabajo, la gestión integral se fundamenta en el concepto sistémico desarrollado por las ciencias administrativas, el cual permite ver a la organización como un “todo” ubicada en dos (2) contextos:

**El primero**, hace referencia al contexto externo organizacional, donde se analizan variables que impactan la estructura o el modelo de negocio, tales como: político- legales, económicas, ambientales, tecnológicas, de competitividad, de mercados y socio cultural **y el segundo** , hace referencia al contexto interno, donde se identifican variables que impactan internamente el negocio, tales como: desempeño o resultados, los valores, la cultura y el conocimiento; conceptos desarrollados con base en el numeral 4, NTC ISO 9001:2015.

**La gestión integral en la configuración interna de las organizaciones se desarrolla bajo cinco elementos esenciales:** El primer elemento, hace referencia a la estructura del negocio o al modelo de negocio, donde se da respuesta a las preguntas: ¿cuál es el negocio, cuál es el producto o servicio, quiénes son los clientes y quiénes no son los clientes?. Elemento relacionado con el emprendimiento y las ideas de negocio.

El segundo elemento, hace referencia al direccionamiento estratégico y con ello, las políticas, la estrategia, la estructura, los planes, los programas, los proyectos y para este trabajo de investigación el Mapa de procesos, el mapa estratégico y el Balanced ScoreCard- Tablero de control.

El tercer elemento, hace referencia a la organización; esto es, a la forma como está organizado el trabajo, que comprende la gestión de los procesos, los procedimientos, la estructura organizacional, la tecnología, el servicio, la mejora, la innovación, las metas, el desempeño o los resultados y la generación de valor para la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de las organizaciones de servicios.

El cuarto elemento, hace referencia a la cultura organizacional, esto es la forma como piensa, se comporta y actúa el talento humano de la organización de acuerdo con sus competencias. Lo anterior, significa que la cultura es generada por el talento humano que labora en la organización. Luego, es el talento humano el activo más representativo de las organizaciones, porque no solo genera la cultura, sino que materializa la productividad humana y con ello, la generación de valor en las organizaciones de servicios.

El quinto elemento, hace referencia a los sistemas de gestión, esto es una herramienta de gestión estratégica y administrativa que permite identificar objetivos y procesos para optimizar recursos y costos, mejorar la productividad y generar valor para las organizaciones de servicios.

Estos cinco elementos de la gestión integral interna de las organizaciones están alineados con el desarrollo sostenible, que se fundamenta en el concepto universal de guardar equilibrio entre tres (3) pilares esenciales:

- a) **el pilar social:** que hace referencia al desarrollo social,
- b) **el pilar económico:** que hace referencia al crecimiento y desarrollo económico y,
- c) **el pilar ambiental:** que hace referencia al equilibrio y la responsabilidad ambiental.

El equilibrio entre los tres pilares: social, económico y ambiental, hacen que las organizaciones desarrollen sus actividades estratégicas y cumplan su objeto bajo el concepto de desarrollo sostenible.

Esta argumentación está fundamentada en los conceptos académicos desarrollados por la Maestría en Calidad y Gestión Integral del convenio USTA/ICONTEC. “Posteriormente se analiza la configuración interna de una organización a partir de cuatro elementos diferenciados pero articulados entre sí: la estructura del negocio, el direccionamiento estratégico, la cultura de la organización y los sistemas de gestión; éstos últimos deberían estar integrados con base en la compatibilidad de sus elementos. Pero la gestión integral incluye también elementos externos a la organización relacionados, en el enfoque de esta Maestría, con los tres componentes del desarrollo sostenible: el crecimiento económico, la protección del medio ambiente y la cohesión social; de modo que la gestión integral debe abarcar la compleja integración de los elementos internos y externos que permiten la sostenibilidad organizacional” (Revista SIGNOS. Lozada Tejada, Fabio. Peña Guarín, Guillermo 2009).

La gestión integral hace una alineación entre la estrategia, la organización, los procesos, la operación, el talento humano, la cultura y el desarrollo sostenible, con el fin

de generar valor. “Gestionar la estrategia no es lo mismo que gestionar las operaciones. Pero ambas son vitales y es necesario integrarlas. Tal como dijera Michael Porter, reconocida autoridad en el tema: La efectividad operacional y la estrategia son ambas esenciales para un desempeño superior pero funcionan de manera muy diferentes. Es imposible implementar una estrategia visionaria si no se le relaciona con excelentes procesos operacionales y de gobernanza. Pero, sin la visión y la guía de la estrategia, es probable que las mejoras operacionales no alcancen para que la empresa disfrute del éxito sustentable” (KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. 2008). La gestión integral, no permite ver a las organizaciones desagregadas en sus partes estratégicas relevantes y operando de manera separada y por el contrario, las artículo como un todo sistémico alineadas con el desarrollo sostenible.

#### **4.1.2. Innovación en la gestión organizacional**

El concepto innovación, etimológicamente proviene del latín *innovare*, que se deriva de *novus* (nuevo), que significa novedad o hacer algo nuevo. Entonces, innovación es una novedad o realizar algo nuevo. Con la innovación en las organizaciones lo que se busca es hacer cosas nuevas para la generación de valor.

El objeto de este trabajo de investigación, no es desarrollar o investigar a profundidad sobre la innovación, el propósito es hacer de la innovación un elemento articulador de los componentes del modelo, con el fin de alinear la gestión gerencial, la estrategia y los sistemas de gestión en las organizaciones de servicio.

Los niveles de la innovación en las organizaciones “son fundamentalmente cuatro y van desde lo más estratégico hasta lo más táctico: Nivel 1: Innovación en modelo de negocio. Nivel 2. Innovación en procesos. Nivel 3. Innovación en mercados y Nivel 4. Innovación en productos y servicios” (TRIAS DE BES, Fernando y Kotler, Philip. Innovar para ganar. El modelo A-F. Primera edición. Barcelona. Ediciones Urano, S.A. 2011. p47).

La Norma Técnica Colombiana NTC 5800:2008, define la innovación como: “Es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un

proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. Se distinguen los siguientes tipos de innovación: a) Innovación de producto, b) Innovación de proceso, c) Innovación de mercadotecnia, d) Innovación de organización". (INSTITUTO COLOMBANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Norma Técnica Colombiana NTC 5800: 2008. Gestión de la investigación, desarrollo e innovación (I+ D +i): numeral 3.16. Innovación. Bogotá. ICONTEC. 2008).

Para éste trabajo de investigación, la innovación es definida como una novedad, hacer o crear algo nuevo para generar valor en la organización. Con base en la Norma Técnica Colombiana 5800:2008, la innovación es la introducción de un nuevo o mejorado producto o servicio, proceso, método comercial u organizacional, realizado de manera significativa, gradual o radical que genere valor para la organización y las partes interesadas. Bajo esta concepción semántica la innovación está referida a la gestión de las organizaciones y por ello, se innova en todos sus componentes esenciales: producto o servicio, procesos, mercadeo y organización. Esto significa que una organización hace algo (producto o servicio), de cierta manera (procesos, métodos), para venderlo a alguien (clientes) de cierta forma (mercadotecnia) y en cualquiera de estos elementos se puede innovar.

#### **4.1.3. Generar Valor**

El concepto generar valor es parte del vocabulario diario de las organizaciones y de las personas, es parte integral del diario vivir económico, social y cultural de una sociedad; se utiliza en el diálogo social, acompañado de frases como: "es muy valioso", "cuánto vale", "qué valor tiene", "es muy costoso" o "es muy barato"; luego, el valor se asemeja al precio de las cosas; esto es, lo que una persona o una sociedad, está dispuesta a pagar por algo útil (producto o servicio), que de acuerdo a las características y condiciones del mercado que busca la satisfacción de las necesidades del comprador (cliente). Luego, el concepto de valor, es muy amplio desde el punto de vista económico, por eso se hace necesario centrar el concepto para éste trabajo de investigación y su relación con la generación de valor en las organizaciones de servicios.

En el lenguaje de las organizaciones, el valor esta relacionando con las actividades productivas, la estrategia, los procesos, el desarrollo gerencial, la toma de decisiones y la productividad humana. Está relacionado con la incorporación de trabajo, conocimiento y recursos a un proceso de fabricación, producción y venta de producto o servicios. Igualmente, se utilizan frases en el mundo empresarial y de los negocios tales como: “cadena de valor”, “generar valor”, “valor agregado” y “gerencia del valor”.

Luego, ¿qué es el valor?, el concepto ha sido más o menos constante a lo largo de la historia económica, desde Adam Smith con la Riqueza de las Naciones (trabajo incorporado), pasando por David Ricardo, Malthus y Marx, que analizaron en teoría clásica, el concepto de VALOR, el cual ha trascendido a la época de las teorías modernas, donde el concepto sigue vigente en la sociedad, porque los productos o servicios (mercancía) tienen un valor de uso y un valor de cambio e igualmente, porque las organizaciones en sus procesos productivos incorporan trabajo a sus productos y servicios (mercancías), por lo que se determina un valor en el mercado de acuerdo con el trabajo incorporado, la utilidad, el uso y satisfacción de las necesidades del cliente.

En la teoría Smitina “teoría del trabajo incorporado” el valor de un bien estaba determinado por la cantidad de trabajo incorporado en su proceso de producción e igualmente, ésta teoría desarrolló el concepto de valor de uso y valor de cambio de los productos, bienes o servicios.

Los clásicos cambiaban productos y servicios por cabezas de ganado, sal, tabaco, azúcar y cueros, entre otros elementos, es decir, el producto tenía un valor representado en otros productos que era precisamente la materialización del valor de uso y de cambio. En la época clásica, se cambiaba cabezas de ganado por sal; luego, el valor del ganado estaba representado en unidades de sal y en la época moderna, generalmente, cambiamos productos y servicios por dinero, su valor está representado en unidades de dinero.

En la época moderna al igual que la época clásica, el valor del producto o servicio tiene igualmente, un valor de uso y un valor de cambio y esa relación se materializa en el mercado, punto de encuentro entre el productor (oferente) y el consumidor (demandante),

a través de un práctico proceso de intercambio de productos y servicios por dinero.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, el valor se entiende como el excedente, margen o utilidad generada por el trabajo incorporado en la gestión integral; esto es, el margen generado por la articulación de la gestión gerencial, la estrategia y el trabajo incorporado en la operación de las organizaciones, las cuales generan valor mediante la gestión integral, al producir, fabricar y llevar al mercado productos y servicios para el intercambio por dinero.

El valor del producto o servicio está determinado por el trabajo, el conocimiento y los recursos incorporados en el proceso de producción. El valor está representado en un valor de uso y en un valor de cambio de acuerdo con los requerimientos y requisitos del cliente en condiciones de mercado. Los productos o servicios tienen un valor de acuerdo con lo que el mercado o el cliente está dispuesto a pagar por su uso, utilidad y satisfacción de las necesidades.

El valor tiene una dimensión económica, cuando el instrumento de intercambio es el dinero y la rentabilidad (plusvalía en Marx) es para los dueños o capitalistas; pero el valor tiene una dimensión social, cuando el instrumento de intercambio es el aporte de trabajo y conocimiento a causas de tipo social, esto es, incorporación de trabajo a la sociedad.

#### **4.1.4. La gestión de riesgo**

El riesgo es la probabilidad que algo o un evento suceda y afecte los objetivos o los resultados. A pesar de que el riesgo es considerado como problema potencial a futuro, puede ser negativo o positivo.

La norma NTC ISO 31000: 2009, numeral 2.1. Define al riesgo como el “efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”. Para este trabajo de investigación, la gestión del riesgo es un elemento clave como factor articulador con los componentes y los resultados del modelo y su tratamiento estará fundamentado en la norma antes descrita o en la norma recientemente aprobada como NTC ISO 31000: 2018.

Los elementos claves para la gestión de riesgos son: los objetivos, los procesos, la

fuente del riesgo; los eventos, incidentes o sucesos; las consecuencias sobre el evento, las causas, los controles y el análisis del riesgo (definir los criterios para la probabilidad y para las consecuencias/impactos), el nivel de riesgo, el plan para la gestión del riesgo (acciones y tratamiento del riesgo) y la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades. La metodología para la gestión del riesgo, cuenta en la caja de herramientas con una matriz de gestión del riesgo, la cual deberá ser ajustada de acuerdo con los cambios y mejora de la nueva versión NTC ISO 31000:2018.

#### **4.2. Marco conceptual**

El trabajo de investigación se fundamenta en las siguientes bases conceptuales: La Gestión Integral, la innovación y el valor.

Los componentes del modelo serán los siguientes: direccionamiento estratégico, gestión por proceso, Gestión de tecnología, Sistemas de gestión, gestión humana por competencias, cultura de servicio, mejora y desarrollo sostenible.

Los elementos articuladores de los componentes del modelo son: la gestión integral, la gestión de riesgo y la innovación, siendo la generación de valor el resultado de esa articulación.

La eficacia de los sistemas de gestión de la calidad en la institución objeto de validación del modelo, está representada en los siguientes propósitos: “Lograr la atención de calidad para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas; incrementar la satisfacción del cliente y mejorar la prestación del servicio”

#### **4.3. Marco constitucional y legal**

La construcción de la propuesta del modelo de gestión integral, se desarrolla cumpliendo la normativa vigente y especialmente, cumpliendo los requisitos en materia de derechos de autor, confidencialidad de la información y acato al uso, disposición, modificación, distribución y acceso al material bibliográfico, documentos organizacionales y derechos reservados que protejan la información que requiera el investigador para su

trabajo.

Respeto, responsabilidad y confidencialidad con el uso de la información suministrada por la institución que será base para la validación del modelo de gestión integral. La Constitución Política de Colombia, en su artículo 61, establece: “El Estado protegerá la propiedad intelectual por el tiempo y mediante las formalidades que establezca la ley” y acatando la Ley 23 del 28 de enero de 1982, sobre derechos de autor.

#### **4.4. Marco normativo**

El trabajo se desarrolla cumpliendo la normativa legal, en cumplimiento de la protección en el uso y disposición de la información utilizada para el desarrollo del trabajo de investigación y su contenido; para la presentación final del trabajo de investigación se dará aplicación: NTC ISO 9001:2015; Decreto 1072 de 2015 y la resolución 1111 de 2017; NTC 5800:2008; NTC ISO 9000:2015, NTC ISO 9004:2010; UNIT ISO 26000:2010. Guía de responsabilidad social. Instituto Uruguayo de Normas Técnicas; NTC ISO 19001:2012; NTC1486:2008 y las Normas APA. American Psicológica Asociación (APA).

## 5. METODOLOGÍA

El modelo que se propone es una representación gráfica de un sistema y de una realidad; la cual puede ser aplicable y reproducible en la práctica en las organizaciones de servicios y en otras organizaciones de naturaleza pública o privada. En su diseño se utiliza un proceso metodológico para su construcción, teniendo en cuenta el contenido existente y la experiencia práctica del autor en la implementación de varios componentes del modelo en organizaciones de naturaleza pública y privada.

El modelo tendrá ocho (8) componentes, tres (3) elementos articuladores y un resultado que es la generación de valor y la eficacia de los sistemas de gestión. Cada componente del modelo se desarrolla con base en dos elementos:

- a) Contenido teórico o estado del arte: se ha realizado investigación, compilación y estudio del conocimiento acumulado sobre el tema específico o componente en particular y,
- b) Aplicación práctica y metodológica: Se ha desarrollado metodología para cada componente, para su aplicación práctica, que incluye una guía de implementación, instrumentos (caja de herramientas), métodos (paso a paso) y técnicas (basadas en experiencias) para cada componente, que dan como resultado productos reales por componente, los cuales se convierten en entregables para el cliente (organización) y en instrumentos de gestión y control de la estrategia.

Para el diseño del modelo se tendrá en cuenta: a) Una formulación teórica, más la experiencia y más la aplicación; b) un constructo teórico más consulta en la organizaciones donde se implementa, teniendo en cuenta el contexto organizacional y el modelo de negocio y c) una validación de contenido.

La validez del modelo estará determinada por: El juicio con el que se investiga y actualiza el estado del arte, las formas en que se diseñan y se aplican las metodologías paso a paso, la guía de implementación, los instrumento (caja de herramientas), las técnicas y las formas en que se obtienen los resultados (entregables) por cada

componente.

El aporte que el modelo hace a la gestión integral, a la innovación y a la generación de valor estará determinado por el juicio y la técnica con que se diseñe las encuestas para que comprenda todos los componentes del modelo, los elementos articuladores y la generación de valor, de tal forma que al aplicar la encuesta, los resultados reflejen la representación del universo y los elementos que se quieren validar y con esos resultados, se pueda corroborar que el modelo y sus elementos articuladores, puedan ser implementados en las organizaciones de servicios para la generación de valor, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.

**Aplicación de las encuestas:** las encuesta se diseñaron técnicamente para ser aplicadas de manera personal y entregadas en físico a cada uno de los directivos, personal profesional y operativo, dada la cultura de la Casa de la Madre y el Niño. Se hace necesario desarrollar la estrategia de abordar de manera personal y entregar la encuesta en físico a cada uno de los encuestados para su diligenciamiento e igualmente, posteriormente, recoger las encuestas diligenciadas en físico de manera manual para luego ser procesadas y analizar los resultados.

**Importancia de los resultados:** La importancia de los resultados de la aplicación del instrumento (encuestas), es que deben reflejar el impacto del modelo en la gestión integral, en la innovación y en la generación de valor. El impacto de los resultados de la encuesta aplicada al personal directivo, profesional y operativo en la Casa de la Madre y el Niño, permitirá corroborar la contribución del modelo a la gestión integral, la innovación y la generación de valor.

El modelo será aplicado y validado en la Casa de la Madre y el Niño, institución con sede en la Ciudad de Bogotá D.C., cuyo objetivo más relevante es: “brindar atención de calidad a niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas”, según mapa estratégico de la institución.

Los instrumentos de validación del modelo serán las encuestas para ser aplicadas una al personal directivo y la otra al profesional y operativo. Lo anterior, teniendo en

cuenta que no todo el personal, de todos los niveles, tiene la misma percepción y forma de ver la gestión integral, la innovación, la generación de valor y el sistema de gestión de la calidad.

### **5.1. Fundamentos epistemológicos de la investigación.**

El paradigma de la investigación corresponde al Empírico Analítico, porque frente al problema de investigación, cuyo resultado será la propuesta de un modelo de gestión Integral para la Innovación y la generación de valor en las organizaciones de servicios; se busca explicar una realidad, sus causas, hechos y su relación con el mundo empresarial y además, puede ser replicable en las empresas de servicios y en general a cualquier tipo de empresa de naturaleza pública o privada.

Éste paradigma se base en cuatro presupuestos: “a) la observación exterior de los fenómenos sociales, b) las leyes sociales como expresión de regularidades, c) las explicaciones causales, y d) la verificabilidad y/o refutabilidad de las teorías”.

(VASILACHIS, Irene. El pensamiento de Habermas a la luz de una metodología propuesta de acceso a la teoría. Capítulo 1. Estrategias de investigación cualitativa. En: Estudio sociológicos. Enero- abril, 1997, vol. 10, no. 43 p. 15.). Por tales razones, se hace necesario: a) observar las organizaciones frente a fenómenos, aportes e impactos que hacen a la sociedad, he ahí la importancia del componente “desarrollo sostenible”, en el modelo propuesto; b) observar y cumplir las leyes o normativa de la sociedad aplicables como regulación para el desarrollo del negocio, situación desarrollada por los componentes: direccionamiento estratégico, gestión por procesos, sistemas de gestión y gestión por competencias; c) observar las explicaciones causales de por qué las organizaciones se comportan de tal manera, desarrollada en el modelo mediante el componente: Gestión por competencias; y d) la verificación de las teorías, técnicas, métodos, instrumentos y herramientas usadas y aplicadas para la gestión integral, la innovación y la generación de valor.

## **5.2. Diseño metodológico.**

### **5.2.1. Tipo de investigación.**

Contiene las fuentes bibliográficas en las que se apoya. La investigación, se desarrollará bajo un enfoque de investigación mixta, porque para el diseño del Modelo de Gestión Integral para la Innovación y la Generación de Valor en las Organizaciones de Servicios, se desarrollarán procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, para recolectar y analizar datos cuantitativos y cualitativos; así como su integración y discusión conjunta que permita tener un mayor entendimiento del objeto de investigación, tal como analiza Hernández y otros “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ CALLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, María del Pilar . Metodología de la Investigación. 2014).

### **5.2.2 Método utilizado.**

El método utilizado para la investigación es: Deductivo. Porque parte de lo general para llegar al modelo. El “Método deductivo: Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (BERNAL TORRES, César Augusto. Metodología de la Investigación 2010).

Esta investigación corresponde a un diseño de triangulación concurrente, puesto que durante y al final de la investigación se pretende confirmar, corroborar resultados y efectuar validación de los datos cuantitativos y cualitativos. Confirmar, corroborar y validar que el modelo aporta a la gestión integral, a la innovación y a la generación de valor. Concepto fundamentado en Hernández y otros, cuando afirma: “Diseño de triangulación concurrente (DITRIAC). Este modelo es probablemente el más popular y se utiliza cuando el investigador pretende confirmar o corroborar resultados y efectuar

validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos, así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades” (HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ CALLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, María del Pilar . Metodología de la Investigación.2010).

### **5.2.3 Criterios de validez y confiabilidad.**

El Modelo de Gestión Integral para la Innovación y la Generación de Valor en las Organizaciones de Servicios, tendrá validez de contenido. Se hace un análisis de los datos cualitativos, utilizando programas o herramientas, que facilitan el análisis de información. Fernández y otros, plantean que los principales autores en la materia formulan una serie de criterios para establecer cierto paralelo con la confiabilidad, validez y objetividad cuantitativa. “La dependencia es una especie de confiabilidad cuantitativa la definen como el grado en que diferentes investigadores que recolecten datos similares en el campo y efectúen los mismos análisis, generen resultados equivalentes los datos deben ser revisados por distintos investigadores y éstos deben arribar a interpretaciones congruentes.

La información tiene que ser consistente, coherente y los criterios de análisis deben ser claros para que no exista el subjetivismo y con ello, los resultados analizados sean similares. “Ciertamente, aunque la investigación cualitativa es sensible y está influida por eventos únicos, nuestro proceder debe cubrir un mínimo de estándares, es decir, mantenerse el rigor investigativo. Algunas medidas que el investigador puede adoptar para incrementar la dependencia son: Examinar las respuestas de los participantes a través de preguntas paralelas o similares; Establecer procedimientos para registrar sistemáticamente las notas de campo; Hacer chequeos cruzados; Demostrar coincidencia de los datos entre distintas fuentes; Establecer cadenas de evidencia; Duplicar muestras; Aplicar coherentemente un método; Utilizar un programa computacional; Revisar las transcripciones; Asegurarse de que no hay una desviación y coordinar y homologar el análisis. (Ibíd., p.454 y 455)

“Credibilidad, también se llama máxima validez y se refiere a si el investigador ha captado el significado completo y profundo de las experiencias de los participantes la

pregunta a responder es: ¿hemos recogido, comprendido y transmitido en profundidad y con amplitud los significados, vivencias y conceptos de los participantes? La credibilidad tiene que ver también con nuestra capacidad de comunicar el lenguaje, pensamientos, emociones y puntos de vista de los participantes recomendaciones para incrementar la credibilidad: Evitar que nuestras creencias y opiniones afecten la claridad de las interpretaciones; Considerar importantes todos los datos; Privilegiar a todos los participantes por igual; Estar conscientes de cómo influimos a los participantes y Buscar evidencia positiva y negativa por igual”. (Ibíd., p.454 y 455)

#### 5.2.4 Definición de hipótesis, variables e indicadores.

Se pueden generar tres tipos de hipótesis: a) El modelo aporta a las organizaciones para la solución del problema de investigación; b) El modelo no genera innovación y valor para las organizaciones y c) el modelo aporta en parte al propósito de la gestión integral, la innovación y la generación de valor.

#### VARIABLES:

**Tabla 1.** Cuadro de variables

VARIABLE	INDICADOR	ÍNDICE
<b>Direccionamiento estratégico: Estrategia</b>	Objetivos estratégicos Iniciativas Estratégicas Proyectos de inversión Mapa estratégico Tablero de control	Perspectivas: Financiera, Procesos, Clientes y Aprendizaje y crecimiento
<b>Gestión por procesos: Procesos</b>	Productos y Servicios	Productividad, precios, desempeño cumplimiento, oportunidad satisfacción del cliente, productividad.
<b>Gestión de Tecnología: Tecnología</b>	Sistemas de Información, métodos, instrumentos y	CRM, inventarios, financiera, procesos.

	Técnicas. TIC	
<b>Sistemas de Gestión: Integrados</b>	Implementación, desarrollo y sostenibilidad de sistemas de gestión	Normas implementadas, desarrolladas y certificadas
<b>Gestión humana por competencias: Talento Humano</b>	Modelo de gestión humana por Competencias	Diccionario de competencias; Selección, desarrollo de competencias y Evaluación de competencias.
<b>Cultura de Servicio</b>	Estrategias de servicio; Atributos de servicio y compromisos empresariales e individuales	Confort, satisfacción del cliente
<b>Mejora</b>	Procesos mejorados; Nuevos productos ; Nuevos servicios y Nuevos negocios	Nuevos clientes; Nuevos mercados; Incremento en ventas e incremento en la satisfacción del cliente.
<b>Desarrollo sostenible</b>	Aspectos ambientales Aspectos económicos Aspectos sociales	Impactos e impactos ambientales Sostenibilidad financiera; Trabajo con parte interesadas

Fuente: Construcción propia del autor.

### 5.2.5. Diseño muestral.

Universo y muestra (representativa o significativa): En las investigaciones siempre se tienen que identificar muestras, toda vez que llegar al total de la población es muy costoso, poco práctico y técnicamente no es conveniente. Para ello, se requiere tener muy claro cuál es la población objeto o como delimitar la población, para sacar la muestra estadística (el subgrupo de la población) y saber cómo seleccionar la muestra.

Igualmente, se requiere saber cuáles son los datos, fuente de la información y quién o quienes recolectan la información y cuando se recolecta esa información, para el estudio de caso en la Casa de la Madre y el Niño, con sede en la ciudad de Bogotá.

Para el estudio de caso se definió el 100% de la muestra como población objeto, representada en el personal directivo, profesional y operativo de la Casaa de la Madre y el Niño, a quienes se les aplicó la encuesta utilizando la estrategia de abordar al encuestado, entregar la encuesta en físico y luego recolectar las encuestas diligenciadas para iniciar el proceso de análisis de resultados, el cual también se desarrolló de manera manual, dada la facilidad de procesamiento de información. “Para el proceso cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población...el interés es que la muestra sea estadísticamente representativa” (Ibíd., p173)

En el transcurso de la investigación se delimitó la población objeto y la muestra requerida en la Casa de la Madre y el Niño (100% de la población), institución donde se validará el modelo, se determinó el número de directivos, profesionales y personal operativo a los que se les aplicó las encuestas dependiendo del instrumento o instrumentos seleccionados.

Los tipos de muestro pueden ser: probabilística con muestras: aleatoria simple o estratificada y/o no probabilística con selección de casos, teniendo en cuenta que es una empresa donde se valida el modelo.

## 5.2.6 Instrumentos y técnicas de investigación

**Tabla 2.** Instrumentos y técnicas

OBJETIVOS	TÉCNICA PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN
Explicar el aporte de la gestión integral a la innovación y a la generación de valor en las organizaciones de servicios	<p>Revisión documental. Fuentes de información: Libros, artículos y bases de datos: Redalyc, ScieDirect, EBSCO</p> <p>Términos: MESH, DECS, TESAURO</p> <p>Ecuaciones de búsqueda</p> <p>Criterios de selección: Año de publicación de los textos, Autores, Temas</p>	<p>Análisis de contenido *: Nivel de Superficie: “Constituido por afirmaciones, preguntas y, en general formulaciones de los informantes en una entrevista individual o grupal, o que se encuentran presentes en un testimonio escrito...</p> <p>Nivel de analítico: Construir categorías para clasificar y organizar la información que nos dan los informantes....</p> <p>Nivel interpretativo: capacidad del investigador de comprender el sentido de la información a la que ha accedido</p>
Diseñar un modelo de Gestión Integral para la Innovación y la generación de valor agregado en las organizaciones de servicios.	<p>A partir del resultado del objetivo, se definen unos componentes:</p> <p>Estrategias, Procesos, Tecnología, Sistemas de gestión, Talento humano, Mejora, Cultura de Servicio, Desarrollo sostenible</p>	<p>Se elaborará una representación gráfica de la realidad: un Modelo</p>

<p>Evaluar la validez de contenido del Modelo de Gestión Integral para la Innovación a Generación de Valor en las Organizaciones de servicios.</p>	<p>Encuestas en la Casa de la madre y el Niño, con sede en la ciudad de Bogotá a: persona Directivo, profesional y operativo. Encuestas: Juicio de expertos. Prueba piloto</p>	<p>Excel, SPSS, Estadística descriptiva, Estadística inferencial, SPSS y Estadística descriptiva. Aplicación persona a persona y tabulación manual</p>
--	--	--

Fuente: Construcción propia del autor.

### 5.2.7. Nivel de contenido

“El nivel de superficie está constituido por afirmaciones, preguntas y, en general, formulaciones de los informantes en una entrevista individual o grupal, o que se encuentran presentes en un testimonio escrito. Al nivel analítico, en cambio, se llega cuando somos capaces de ordenar estas formulaciones a partir de criterios de afinidad...o por criterios de diferenciación y cuando construimos categorías para clasificar y organizar la información que nos dan nuestros informantes. El nivel interpretativo, consiste en la capacidad que tiene el investigador para comprender el sentido de la información a la que ha accedido (Nivel de superficie) y organizado (Nivel analítico), y a la que también ha dotado de un sentido nuevo” (RUIZ SILVA. La práctica investigativa en Ciencias Sociales. 2004)

<p><b>NIVELES DE ANÁLISIS DE CONTENIDO</b></p>	
<p><b>Nivel</b></p>	<p><b>Característica</b></p>
<p>Superficie</p>	<p>Descripción de la información</p>
<p>Analítico</p>	<p>Clasificación, ordenamiento de la información y construcción de categorías</p>
<p>Interpretativo</p>	<p>Comprensión y constitución de sentido</p>

**Fuente:** RUIZ SILVA. La práctica investigativa en Ciencias Sociales. 2004).

### 5.2.8. Estudio piloto

Realizar un estudio piloto o estudio de caso, el cual es definido a criterio del investigador puesto que en la Casa de la Madre y el Niño, se está implementando el modelo y se busca dar una respuesta a la validez del modelo de gestión integral.

### 5.2.9. Esquema temático y publicación

Título, posibles subtítulos y contenidos del informe final y posibilidades de publicación. La idea es publicar los resultados de los componentes del modelo.

Título: “Modelo de Gestión Integral para la Innovación y la Generación de Valor en las Organizaciones de servicios, un estudio de caso en la ciudad de Bogotá DC”.

**Subtítulo:** La gestión integral y la innovación: Un aporte a la generación de valor.

Posibilidades de publicación: El objetivo es hacer una publicación sobre el contenido de la investigación. Desarrollando cada uno de los componentes del modelo, las metodologías y las caja de herramientas que lo integran

### 5.2.10. Momentos de la Investigación

**Tabla 3.** Fases de la investigación

<b>FASE 1</b> <b>PLANIFICACIÓN</b>	Formulación del anteproyecto
	Marco teórico (fase de reflexión)
	Objetivos de la investigación
	Métodos de investigación
	Técnicas e instrumentos de recolección de datos
<b>FASE 2</b> <b>TRABAJO DE CAMPO:</b>	Acceso al trabajo de campo: acceder progresivamente a la información para estudio, según los objetivos objeto de investigación

<b>Recolección de datos/información</b>	<b>Trabajo de campo:</b> Recolección productiva de datos/ información: Aplicación de encuestas en físico al personal directivo, profesional y operativo.
	<b>Recolección de los datos:</b> una vez aplicadas y diligenciadas manualmente las encuestas se recolectan en físico para el análisis de la información.
<b>FASE 3 FASE ANALÍTICA, DISEÑO Y VALIDACIÓN</b>	<b>Análisis de datos:</b> tener en cuenta los objetivos y los componentes del modelo a construir y los resultados de las encuestas.
	<b>Sistematización de datos.</b> Los datos se sistematizan de manera manual, puesto que las encuestas se aplican en físico y se diligencian manualmente.
	<b>Análisis y reducción de datos:</b> la información se analiza y sistematiza de manera manual
	<b>Disposición y transformación de datos:</b> tener en cuenta los objetivos y los elementos del modelo a construir.
	<b>Obtención de resultados y verificación de conclusiones</b>
	<b>Diseño del modelo:</b> tener en cuenta los objetivos, los componentes del modelo a construir, los elementos articuladores y la generación de valor
<b>FASE 4 FASE INFORMATIVA Y SOCIALIZACIÓN</b>	<b>Validación del modelo</b>
	<b>Presentación de resultados de la investigación:</b> los resultados se analizan y procesan de manera manual y se incorporan al documento final para su socialización.
	<b>Informe de resultados:</b> resumen de los principales hallazgos y presentar los resultados que apoyan las conclusiones.
	<b>Difusión de resultados</b>

Fuente: Construcción propia del autor.

## 6. PRESUPUESTO

Contiene el valor estimado de recursos a utilizar en desarrollo de la investigación.

**Tabla 4.** Presupuesto de la investigación

Nº	ACTIVIDAD	PLANEADO	EJECUTADO	COMPARADO
1	Asesor metodológico	\$1.000.000,00	\$0	\$0
2	Definición de instrumentos y aplicación/ papelería, pasajes	\$3.000.000,00	\$3.000.000,00	\$3.000.000,00
3	Corrector de estilo	\$1.000.000,00	\$1.000.000,00	\$1.000.000,00
4	Investigaciones-seminarios y cursos	\$3.000.000,00	\$4.000.000,00	<b>\$4.000.000,00</b>
5	Papelería y varios	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$500.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$8.500.000,00</b>	<b>\$8.500.000,00</b>	<b>\$8.500.000,00</b>  Presupuesto ajustado

Fuente: construcción propia del autor

## 7. CRONOGRAMA

Tiempo estimado para las actividades según los momentos

**Tabla 5.** Cronograma.

Nº	ACTIVIDAD	INICIA	TERMINA PLANEADO	TERMINA EJECUTADO Y COMPARACIÓN
1	Tipo de investigación: Contiene las fuentes bibliográficas en las que se apoya. Estudio de caso: PLEXA SA ESP	Mayo 2015.	Junio 2015.	Junio 2015. El componente estratégico y otros componentes del modelo estan siendo montados en PLEXA SA ESP
2	Método utilizado. Estudio de caso: PLEXA SA ESP	Julio 01 de 2015	Julio 30 de 2015	Julio 30 de 2015
3	Criterios de validez y confiabilidad	Agosto 01 de 2015	Septiembre 30 de 2015	Septiembre 30 de 2015
4	Definición de hipótesis, variables e indicadores	Octubre 01 de 2015	Octubre 30 2015	Octubre 30 2015
5	Diseño Muestral: Universo y muestra representativa, significativa o por conveniencia el según el caso en PLEXA SA ESP	Noviembre de 2015	<b>Diciembre de 2015.</b>	<b>Diciembre de 2015.</b> <b>NOTA:</b> se define cambio de empresa para estudio de caso.
6	Instrumentos y técnicas de investigación. Estudio de caso: PLEXA SA ESP	Enero de 2016	abril 30 de 2016	Cambio de empresa para estudio de caso: <b>Marzo de 2016</b> , se cambia por la Casa de

				la Madre y el Niño.
<b>7</b>	Estudio piloto. Estudio de caso PLEXA SA ESP	Mayo de 2016	Julio de 2016	Cambio de empresa para estudio de caso: Se requiere montar el modelo en la Casa de la madre y el Niño.
<b>8</b>	Esquema temático y publicación: contiene el título, posibles subtítulos y contenidos del Informe Final y describe posibilidades de publicación.	Agosto 20 de 2016	Agosto 25 de 2016	<p>Noviembre de 2016: se pide ampliar plazo para entrega de trabajo. No se alcanza a presentar en Marzo de 2017. Mayo de 2017 se aplican las encuestas en la Casa de la Madre y el Niño.</p> <p>Segundo semestre de 2017: se toma nuevo curso de investigación IV. Se reformula todo el proyecto para el nuevo estudio de caso.</p>
<b>9</b>	Resultados e impactos esperados	Agosto de 2016	Septiembre 19 de 2016	Diciembre de 2017
<b>10</b>	Presentación de informe final a jurado para aprobación	Diciembre de 2016	Marzo de 2017	Marzo de 2018: informe presentado y devuelto con observaciones.

<b>11</b>	Sustentación del trabajo de investigación	Junio de 2017. A criterio de la Universidad.		21 de septiembre de 2018. Informe presentado y aprobado con sugerencias, incluidas en informe final.
<b>12</b>	Grados	Segundo semestre de 2017		Primer semestre del Año 2019

Fuente: Construcción propia del autor.

## 8. RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS

**Tabla 6.** Resultado e impactos.

<b>RESULTADO O PRODUCTO ESPERADO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>BENEFICIARIO</b>
Un modelo de gestión integral para la innovación y la generación de valor en las organizaciones de servicios: validado	Un modelo (Índice). Validada	Las organizaciones de servicios, los empresarios, la academia y la sociedad en general
Aporte de la gestión integral a la innovación y a la generación de valor en las organizaciones de servicios.	Número de empresas con validación del modelo: Casa de la Madre y el Niño	Las organizaciones de servicios, los empresarios, la academia y la sociedad en general
Diseño de un Modelo de Gestión Integral para la Innovación y la generación de valor en las organizaciones de servicios	Un Modelo: validado	Las organizaciones de servicios, los empresarios, la academia y la sociedad en general
Validez de contenido del Modelo de Gestión Integral para la Innovación y la Generación de Valor en las Organizaciones de servicios.	Número de empresa con validación del modelo/ total de empresa programada para validación de la guía: Una. Casa de la Madre y el Niño.	Las organizaciones de servicios, los empresarios, la academia y la sociedad en general
Publicación	Una publicación (índice)	El investigador, academia alumnos y empresarios

Fuente: Construcción propia del autor.

## **9. RESULTADOS DEL MODELO.**

### **9.1. Descripción del Modelo de gestión integral**

La respuesta a la pregunta de investigación: ¿Cuáles son los componentes de un Modelo de Gestión Integral para la Innovación y la Generación de Valor en las Organizaciones de Servicios?, hace referencia al problema objeto de investigación.

La solución al problema objeto de investigación es la formulación o construcción de un Modelo de Gestión Integral para la Innovación y la Generación de valor en las Organizaciones de servicios, el cual tiene ocho (8) componentes, tres (3) factores articuladores y un (1) resultado.

El Modelo de Gestión Integral para la Innovación y la Generación de Valor en las Organizaciones de Servicios, es una representación gráfica y visual de la realidad organizacional; tiene validez porque fue implementado, desarrollado y validado en la Casa de la Madre y el Niño, Institución de servicios de la Ciudad de Bogotá D.C. Además, puede ser reproducida o aplicada en cualquier tipo de organización de naturaleza pública o privada.

#### **9.1.1. Componentes del Modelo de gestión integral**

Direccionamiento Estratégico, Gestión por Procesos, Gestión de tecnología, Sistemas de Gestión, Gestión Humana por competencias, Cultura de Servicio, Mejora y Desarrollo sostenible.

Ver Caja de herramientas: 0. Modelo de gestión integral. Formato 1. Modelo de gestión integral para la innovación y la generación de valor en la CMN.

#### **9.1.2. Factores articuladores del modelo**

Gestión integral, gestión de riesgo e innovación

#### **9.1.3. Resultados del modelo**

Generación de valor y la eficacia del sistema de gestión integral.

Ver Caja de herramientas: 0. Modelo de gestión integral. Formato 2. Factores articuladores y resultados del modelo de gestión integral para la innovación y la generación de valor.

## **9.2. ¿Cómo diseñar un modelo de gestión integral?**

¿Cómo diseñar un Modelo de Gestión Integral para la Innovación y la generación de valor en las organizaciones de Servicios? El modelo se diseñó utilizando un proceso con rigurosidad metodológica paso a paso, la experiencia y de aplicación práctica para su construcción, mediante el cual se tuvo en cuenta:

### **9.2.1. La experiencia.**

El modelo surge de la experiencia práctica del autor, por un período de más de cinco (5) lustros, en la implementación de sus componentes en varias organizaciones de naturaleza pública y privada, de la mejora permanente de su contenido y aplicación práctica, de los métodos e instrumentos (caja de herramientas) diseñados para su implementación y de los resultados que proporciona el modelo en relación con la gestión integral, la innovación y la generación de valor. Los componentes del modelo se desarrollan como una respuesta a la articulación de la gestión integral, la innovación y la generación de valor. Además, como respuesta a la mejora para la implementación y certificación de sistemas de gestión en las organizaciones.

### **9.2.2. La mejora de contenidos temáticos.**

El contenido temático, académico y práctico de sus componentes, se viene mejorando y desarrollado con ocasión de la aplicación del modelo en organizaciones de naturaleza pública y privada y con la implementación, desarrollo, mejora y validez del modelo en la Casa de la Madre y el Niño, institución donde ha sido implementado y validado como estudio de caso.

Para el diseño del Modelo de Gestión Integral para la Innovación y Generación de valor en las organizaciones de Servicios, se partió de:

- a) Una formulación teórica, más la experiencia y más la aplicación práctica en organizaciones de servicios, principalmente, en la institución donde se validó el modelo y
- b) Un constructo teórico, más la consulta en cada organización donde se ha aplica el modelo, teniendo en cuenta el contexto organizacional y el modelo negocio para la validación de contenido.

Cada componente del modelo se desarrolla técnica y metodológicamente con base en dos segmentos esenciales:

- a)** Contenido teórico o estado del arte: Para cada uno de los ocho (8) componentes del modelo, se parte de una explicación teórica, para lo cual se ha hecho investigación bibliográfica y académica, compilación y acceso bibliográfico a estudios de conocimiento acumulado sobre aspectos teóricos relacionados con el tema de cada componente.

Para iniciar la explicación e implementación del modelo, en cada organización se hace una presentación, reflexión o análisis del contenido teórico de cada componente y su relación con el modelo de negocio de la empresa donde el modelo es objeto de implementación. Su contenido teórico o estado del arte, es objeto de revisión y ajuste permanente, cada que es aplicado, explicado o utilizado para la gestión organizacional.

- b)** Aplicación práctica y metodológica: Para su aplicación práctica y de resultados para las organizaciones, se desarrolló una metodología paso a paso para cada componente del modelo, con excepción del componente ocho (8): Desarrollo sostenible, que por su contenido y complejidad se aborda de manera general; se desarrollaron formatos (caja de herramientas), métodos (paso a paso) y técnicas (basadas en experiencias) que dan como resultado productos tangibles por cada componente, los cuales se convierten en entregables para el cliente (Organización) y en herramientas para la gestión integral, la innovación y la generación de valor.

### **9.3. Desarrollo de los componentes del modelo de gestión integral.**

#### **9.3.1. Componente Direccionamiento Estratégico.**

Este componente del modelo de gestión integral, tiene como fundamento la formulación de la planeación estratégica para las organizaciones y contiene los elementos constitutivos básicos: visión, misión, valores, políticas, estructura organizacional, objetivos estratégicos, mapa estratégico, tablero de control, indicadores y plan táctico anual. Igualmente, con el desarrollo de este componente se da respuesta a lo requerido por la NTC ISO 9001:2015, numerales “4.1. Comprensión de la organización y de su contexto y 4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas”; puesto que se hace análisis del contexto externo y sus variables externas (político-legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social (socio cultural) y económico) y del contexto interno y sus variables internas (valores, cultura, conocimiento y desempeño) y además, se analizan las partes interesadas (identificación, requisitos, seguimiento y revisión de la información de las partes interesadas).

Se desarrolla un ejercicio participativo, de creación, prospectiva y de inspiración con la alta dirección, mediante el desarrollo de talleres prácticos y con entregables tangibles. La práctica ha demostrado que una vez desarrollada la metodología, instrumentos y técnicas correspondientes a este componente, se tiene la necesidad de hacer revisión o ajustes a la visión, misión, políticas, mapa de procesos y a la estructura organizacional, con fundamento en el principio: “la estructura sigue a la estrategia”.

El desarrollo del componente direccionamiento estratégicos, se realiza metodológicamente mediante un paso a paso que comprende:

- a)** Análisis de la cadena de valor, el mapa de procesos y la estructura organizacional.

Producto: La cadena de valor, el Mapa de procesos y la estructura organizacional,

- b)** Análisis de las variables externas con escenarios, tendencias e impactos.

**Producto:** la matriz de tendencias: oportunidades y amenazas,

- c) Análisis de las variables internas con identificación de factores críticos de éxito y focos estratégicos.

Producto: los factores críticos de éxito y focos estratégicos,

- d) Identificación de los objetivos estratégicos con base en los focos estratégicos.  
Producto: los objetivos estratégicos,

- e) Despliegue de objetivos estratégicos en el BSC.

Producto: propuestas de valor en las cuatro perspectivas,

- f) Diseño del mapa estratégico,

Producto: el Mapa estratégico,

- g) Diseño del tablero de control por perspectiva,

Producto: tablero de control con indicadores,

- h) Formular Plan de comunicaciones: definir objetivos, actividades, recursos y responsables para dar a conocer la estrategia a todo el personal

Producto: Plan de comunicaciones,

- i) Formulación de planes tácticos: bajar la estrategia a la operación. Objetivos, procesos, actividades, recursos, responsables y cronogramas plurianuales.

**Producto:** plan táctico,

El Mapa estratégico se formula con fundamento en la metodología diseñada para este trabajo de investigación y soportada en la teoría Balanced Scorecard-BSC, concepto introducido por los economistas Norteamericanos Norton y Kaplan, como un sistema o herramienta de medición del desempeño organizacional, dado a conocer a nivel mundial con su primera publicación “Cuadro de Mando Integral o también conocido como The

Balanced Scorecard (BSC), que salió a luz pública en la prestigiosa publicación Harvard Business Review, en 1992 y posteriormente, es publicado por Ediciones Gestión 2000, como su primer libro con el título: “Cuadro de Mando Integral”; el segundo libro es publicado, igualmente, por Ediciones 2000, primera edición de noviembre del año 2000, en esta publicación ellos hacen un mayor aporte a las organizaciones, en lo referente a la estrategia, el primer capítulo del referido libro lo titulan: “Creación de la organización basada en la estrategia”, donde hacen referencia a que las organizaciones necesitan un nuevo tipo de sistema de gestión, para gestionar la estrategia, no la táctica.

Continuado la breve historia, se retoma los conceptos de los autores Norton y Kaplan: El “segundo libro (La organización focalizada en la estrategia)- cómo implementar el Balanced Scorecard. Este marco fue construido sobre la base de cinco principios de gestión:

1. Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo,
2. Traducir la estrategia en términos operacionales,
3. Alinear la organización con la estrategia,
4. Motivar para que la estrategia sea una tarea de todos,
5. Gobernar para convertir a la estrategia en un proceso continuo.

Nuestro tercer libro, Strategy Maps (Mapas Estratégicos) describió el principio 2 introduciendo un marco general para traducir la estrategia en objetivos vinculados, mediante relaciones de causa efecto, con las cuatro perspectivas del BSC: Financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento. El marco alineó los procesos, la gente, la tecnología y la cultura con la propuesta de valor para el cliente y los objetivos de los accionistas.

Nuestro cuarto libro, Alignment (Alineación) describió el principio 3 y mostró como se utilizan los mapas estratégicos y los BSC para alinear las unidades organizacionales. El presente libro, The Execution Premium, ilustra estos hallazgos y describe la manera en que las compañías pueden establecer relaciones sólidas entre la estrategia y las operaciones para que las actividades operacionales diarias de los empleados respalden

los objetivos estratégicos” (KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. 2008).

La metodología para el direccionamiento estratégico se desarrolla por etapas, detalladas metodológicamente en la guía para la implementación del modelo, que hace parte integral de los anexos del presente documento:

#### **9.3.1.1. Etapa 0: Análisis de la cadena de valor**

#### **9.3.1.2. Contenido teórico o estado del arte**

La cadena de valor: Desde el punto de vista teórico se incorpora el concepto Cadena de Valor, desarrollado por Michael E, Porter, en su libro titulado: “Ventaja competitiva”, cuya primera edición fue publicada en 1987, en el capítulo 2, desarrolla el concepto “la cadena de valor y la ventaja competitiva”, plantea una idea central que la fuente de ventaja competitiva consiste en examinar la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes, “para analizar las fuentes de la ventaja competitiva se necesita un medio sistemático de examinar todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar. En este Capítulo se introduce la cadena de valor como la herramienta básica para ello. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación”. (PORTER, Michael E. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior 2009).

Esto es, la cadena de valor es el conjunto de actividades estratégicamente relevantes, que de manera eslabonada y desagregada generan ventaja competitiva y valor (margen) para la organización, es pertinente identificar aquellas actividades que agregan valor y las que no agregan valor.

Las actividades estratégicamente relevantes que generan valor, Porter las divide en dos grupos: primarias y de apoyo, las cuales generan un margen (valor). Las primarias

intervienen en la creación de productos o servicios, es decir, en el diseño, fabricación, producción y venta. Son las relevantes que corresponden a la generación de valor para el negocio (margen). Las actividades de apoyo, son las que soportan o apoyan las actividades primarias.

La cadena de valor contribuye de manera significativa al diseño de la estructura organizacional; permitiendo clasificar, ordenar o agrupar actividades estratégicas semejantes, por unidades o procesos que interactúan para generar valor (margen). Se crea valor cuando se genera margen; es decir, cuando hay ventaja competitiva, optimización de costos, mejora del desempeño organizacional, satisfacción de clientes, productividad humana e incremento de la rentabilidad, “si una estructura corresponde a la cadena, mejorará la capacidad para crear y mantener la ventaja competitiva” (PORTER, Michael E. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 2019).

### **9.3.1.3. Aplicación práctica y metodológica.**

Se inicia de manera ordenada el trabajo práctico, aplicando una metodología paso a paso que genera productos que son herramientas para la gestión integral y la generación de valor.

#### **Paso 1. Formato 1: Analizar la competencia de la empresa en su negocio**

**Producto:** Información estratégica relevante de la empresa, en materia de competencia del sector industrial, proveedores, clientes, participantes potenciales y los productos o servicios sustitutos.

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 0. Análisis de la cadena de valor. Paso 1. Formato 1: Analizar la competencia de la empresa en su negocio. Ver ejemplo 1.

## **Paso 2. Formato 2. Identificación los procesos de la empresa.**

**Productos:** procesos Fundamentales-primarios y habilitadores- de apoyo

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 0.  
Análisis de la cadena de valor. Paso 2. Formato 2: Identificar los procesos de la empresa.  
Ver ejemplo 1.

## **Paso 3. Formato 3. Definir los productos y servicios por proceso.**

**Producto:** Productos y servicios por proceso.

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 0.  
Análisis de la cadena de valor. Paso 3. Formato 3: Definir los productos y servicios por proceso. Ver ejemplo 1.

## **Pasó 4. Formato 4. Identificar las actividades esenciales de valor.**

**Producto:** Actividades estratégicamente relevantes: proveedor, entrada, transformación, salida y clientes

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 0.  
Análisis de la cadena de valor. Paso 4. Formato 4: Identificar las actividades esenciales de valor. Ver ejemplo 1.

## **Paso 5. Formato 5. Construir la cadena de valor.**

**Producto:** la cadena de valor

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 0.  
Análisis de la cadena de valor. Paso 5. Formato 5: la cadena de valor. Ver ejemplo 1.

## **Paso 6. Formato 6. Diseñar el Mapa de Procesos.**

**Producto:** el mapa de procesos.

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 0. Análisis de la cadena de valor. Paso 6. Formato 6: mapa de procesos. Ver ejemplo 1

## **Paso 7. Formato 7. Diseñar la estructura organizacional.**

**Producto:** la estructura organizacional.

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 0. Análisis de la cadena de valor. Paso 7. Formato 7. Estructura organizacional. Modelo 1 y Modelo 2. Ver ejemplo 1 y 2.

### **9.3.1.4. Etapa 1: Analizar el mercado, escenarios y variables externas**

### **9.3.1.5. Contenido teórico o estado del arte**

Para analizar el mercado, es necesario comprender el negocio: su ubicación en el contexto externo, marco de tiempo, las perspectivas del Balanced Scorecard, los clientes, la participación en el mercado, los productos o servicios y sus características y requisitos; la proximidad al cliente, la curva de experiencia, el enfoque, la diferenciación, los propósitos estratégicos, los escenarios futuros, las variables, las tendencias, los impactos en el negocio, el talento humano y los resultados futuros esperados.

Para el ejercicio de análisis de mercado y prospectiva, se requiere que la alta dirección, los líderes o dueños de la organización: entrenen, se inspiren, piensen, creen escenarios posibles, se preparen e innoven en el negocio. Esto es, prepararse mentalmente y preparar el cerebro para crear, planear, motivar, impulsar, gestionar y tomar decisiones estructuradas e innovadoras en la generación de valor. Es pensar en el futuro de la organización, en la participación en el mercado, en los productos y servicios

ofertados, en las propuestas de valor para el cliente y en la generación de valor. Es abrir la mente y proyectar el negocio en un marco de tiempo.

El análisis del mercado y del contexto externo de la organización, es una decisión estratégica de los dueños del negocio, quienes para lograr la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, tendrán que estar mentalmente preparados para innovar, pensar en el negocio, gestionar la calidad y crear valor para los accionistas y las partes interesadas.

Con el desarrollo de este componente del modelo, se da respuesta al requerimiento de la Norma NTC ISO 9001:2015, numerales: “4.1. Comprensión de la organización y de su contexto. La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad. La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones internas y externas. 4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas” (INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001: 2015. Sistemas de Gestión de la calidad. 2015).

Para el análisis de las variables de contexto interno, se tendrá en cuenta los siguientes conceptos:

Prospectiva: Acto de inspiración, creación e imaginación,

Escenario: hechos que pueden suceder, son futuros posibles,

Utilizando conceptos de prospectiva, para analizar los escenarios, se deben tener en cuenta tres (3) elementos esenciales:

Analizar variables críticas: son variables debido a que “varían” o cambian y esas variaciones impactan el negocio. Pueden ser del entorno: Legal (político legal), tecnológico, económico, ambiental, competitivo, del mercado, cultural y social (Socio-

cultural). Analizar mínimo las cinco (5) variables más representativas, seleccionadas por el equipo estratégico de acuerdo al negocio.

Analizar tendencias de las variables: Son los comportamientos que pueden tener las variables en el futuro, de acuerdo con los cambios del entorno y de mercado.

Analizar el impacto de dichas tendencias sobre la organización: El impacto de las tendencias puede ser: positivo, negativo o neutral, de acuerdo con los escenarios presentados en el entorno.

#### **9.3.1.6. Aplicación práctica y metodológica.**

Se sigue de manera rigurosa la metodología paso a paso que permite hacer análisis de: El sector económico, el negocio, el marco de tiempo, los escenarios, análisis de variables externas; tendencias, impactos y escenarios futuros; resultados clave para el futuro estratégico del negocio. La metodología es desarrollada de manera detallada en la guía para la implementación del modelo, que hace parte de los anexos del presente documento:

#### **Paso 1. Formato 1: Definición del Sector, del Negocio, Marco de Tiempo y Escenarios posibles.**

**Producto:** definición del sector, negocio, marco de tiempo y escenarios posibles

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 1. Análisis del mercado, escenarios y variables externas. Paso 1. Formato 1: Definición del Sector, Negocio, Marco de Tiempo y Escenarios posibles. Ver ejemplo 1.

#### **Paso 2. Formato 2. Identificar escenarios por variable externa.**

**Productos:** escenarios por variable externa.

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 1. Análisis del mercado, escenarios y variables externas. Paso 2. Formato 2: Identificar Escenarios por variable externa (dos formatos). Ver ejemplo 1 y 2.

**Paso 3. Formato 3. Seleccionar dos (2) escenarios críticos por variable.**

**Producto:** escenarios por variable externa. Priorizados

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 1. Análisis del mercado, escenarios y variables externas. Paso 3. Formato 3: Seleccionar dos (2) escenarios por variable (dos formatos). Ver ejemplo 1.

**Paso 4. Paso 4. Identificar tendencias por escenario.**

**Resultado:** tendencias por escenario.

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 1. Análisis del mercado, escenarios y variables externas. Paso 4. Formato 4. Identificar tendencias por escenario. Ver ejemplo 1.

**Paso 5. Formato 5. Analizar la probabilidad de ocurrencia e impacto de las tendencias. Construcción de la Matriz de tendencias e Impacto.**

**Producto:** Matriz de tendencias e impactos

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 1. Análisis del mercado, escenarios y variables externas. Paso 5. Formato 5: Analizar la probabilidad de ocurrencia e impacto de las tendencias. Construcción de la Matriz de tendencias e Impacto. Ver ejemplo 1 y 2

## **Paso 6. Formato 6. Redacción de escenarios futuros**

**Producto:** Listado de escenarios futuros redactados.

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 1. Análisis del mercado, escenarios y variables externas. Paso 6. Formato 6. Redacción de escenarios futuros. Ver ejemplo 1.

## **Paso 7. Formato 7. Identificación de partes interesadas del sistema (SGC, SGA, SGSST)**

**Producto:** matriz de partes interesadas

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 1. Análisis del mercado, escenarios y variables externas. Paso 7. Formato 7. Formato 7. Identificación de partes interesadas del sistema (SGC, SGA, SGSST). Ver ejemplo 1.

### **9.3.1.7. Etapa 2: Desempeño organizacional y enfoque del negocio.**

### **9.3.1.8. Contenido teórico o estado del arte.**

**Se desarrollan los conceptos referentes a:**

**Variables internas:** Se realiza el análisis de las variables internas: Los Valores, la cultura, los conocimientos y el desempeño organizacional o los resultados.

**Desempeño organizacional:** Hace referencia a la medición de los resultados obtenidos y el cumplimiento de los objetivos organizacionales para la generación de valor. El desempeño, lo define el numeral 3.7.8 de la NTC ISO 9000:2015, como: “Resultado medible”. El desempeño son los resultados.

**Cultura organizacional:** Es el conjunto de creencias, valores y patrones de comportamiento del talento humano dentro de la organización y ello, conforma la cultura organizacional.

**Valores organizacionales:** Es el conjunto de principios que representan los valores o el sentir del talento humano de la organización. Los principios son normas o reglas que orientan el accionar y conductas del ser humano en la organización.

**Los conocimientos:** Se refiere a la gestión del conocimiento como un activo productivo de la organización y generador de valor. El conocimiento está asociado a las competencias del talento Humano como el principal activo de la organización y su aplicación práctica y experiencias es lo que genera la productividad, la diferenciación, la ventaja competitiva y el valor.

**Factores críticos:** Analizando la cadena de valor con sus actividades primarias, de apoyo y el margen, se identifican los factores críticos de éxito positivos (FCE) o Fortalezas y los factores críticos negativos (FCN) o debilidades por proceso, según mapa de procesos.

**¿Qué es un factor crítico de éxito (FCE)?:** Es una variable interna que tiene alto impacto positivo para la organización, es un elemento diferenciador: Es una Fortaleza. El FCE es positivo, porque ayuda o contribuye a crear “una posición estratégica diferenciadora, única y sostenible”.

**¿Qué es un factor crítico negativo (FCN)?:** Es una variable interna que tiene alto impacto negativo para la organización. Es una Debilidad porque contribuye a destruir valor para la empresa.

**¿Qué son los focos estratégicos?:** Es lo que la empresa “debe hacer” para enfocarse, concentrarse y aprovechar la oportunidad o para minimizar la amenaza.

### **9.3.1.9. Aplicación práctica y metodológica.**

Se desarrollan los siguientes pasos los cuales se detallan en la guía de implementación del modelo, que hace parte de los anexos del presente documento:

#### **Paso 1. Formato 1. Identificar los Factores Críticos de Éxito**

**Productos:** Factores críticos de éxito.

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 2. Desempeño organizacional y enfoque del negocio. Paso 1. Formato 1. Identificar Factores Críticos de Éxito. Ver ejemplos 1 y 2.

#### **Paso 2. Formato 2. Priorizar los Factores críticos de éxito**

**Criterios de calificación de los FCE y los FCN:**

**Producto:** factores críticos de éxito priorizados.

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 2. Desempeño organizacional y enfoque del negocio. Paso 2. Formato 2. Priorizar los factores críticos de Éxito. Ver ejemplos 1 y 2

#### **Paso 3. Formato 3. Definir el impacto de las tendencias sobre los FCE y FCN.**

**Productos:** Acciones estratégicas- focos estratégicos

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 2. Desempeño organizacional y enfoque del negocio. Paso 3. Formato 3. Definir el impacto de las tendencias sobre los FCE y FCN. Ver ejemplo 1 y 2.

#### **Paso 4. Formato 4. Definir los FOCOS ESTRATEGICOS de la empresa.**

**Productos:** Los focos estratégicos de la organización

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 2. Desempeño organizacional y enfoque del negocio. Paso 4. Formato 4. Focos estratégicos de la empresa. Ver ejemplo 1, 2 y 3.

#### **Paso 5. Formato 5. Desplegar los focos estratégicos en el BSC**

**Producto:** despliegue de los focos estratégicos en el BSC

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 2. Desempeño organizacional y enfoque del negocio. Paso 5. Formato 5. Desplegar los focos estratégicos en el BSC. Ver ejemplo 1.

#### **Paso 6. Formato 6. Definir lo que significa cada FOCO y qué quiere lograr la Empresa.**

**Producto:** qué significan y qué quiere lograr la empresa.

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 2. Desempeño organizacional y enfoque del negocio. Paso 6. Formato 6. Definir lo que significa cada foco y qué quiere lograr la Empresa. Ver ejemplo 1.

##### **9.3.1.10. Etapa 3: Definir objetivos estratégicos.**

##### **9.3.1.11. Contenido teórico o estado del arte.**

**Qué son los Objetivos:** son aspiraciones o deseos cuyo fin es alcanzar o lograr algo a futuro y en un marco de tiempo establecido. Son los fines o propósitos estratégicos que

una organización pretende alcanzar en un marco de tiempo, tiene metas y resultados esperados; son, igualmente, la apuesta o propósito de una organización por alcanzar algo que se considera fundamental y congruente con la visión y la con la generación de valor.

Los objetivos para su cumplimiento tienen metas, que son acciones que generan resultados parciales en períodos de tiempo.

Los indicadores permiten medir los resultados de las metas establecidas y de los objetivos estratégicos de la organización.

Los objetivos son el QUÉ se quiere hacer y lograr, son las declaraciones de resultado medibles, realizables, razonables, claras, motivadoras y posibles a futuro (corto, mediano y largo plazo).

¿Qué características tiene un objetivo estratégico para su diseño?: Un verbo de acción fuerte y contundente: verbo en infinitivo que indique acción, logro, resultado y que se pueda medir de alguna forma (cuantitativa o cualitativamente).  
Verbos como: Aumentar, incrementar, disminuir, obtener, lograr, Adquirir, entre otros, son utilizados para redactar objetivos.

Un horizonte de tiempo: es el marco de tiempo para el cumplimiento del objetivo; en qué año, mes, día o en qué fecha se espera lograr el resultado final.

Una meta: Es el resultado cuantificado o cualificado del logro. Son medibles en el tiempo y en los logros parciales de las metas.

Un qué se quiere lograr: una descripción de las acciones de logro. Es la acción o la actividad

Una unidad de medida y herramientas de medición: las acciones tienen inicio y final, unos resultados o logros que pueden variar; por ello, se requiere de herramientas que permitan medir los resultados y las posibles variaciones.

Los indicadores: son una herramienta administrativa de gestión que permite hacer mediciones de cumplimiento y logro. Hacer comparaciones entre variables de lo planeado y lo ejecutado, del impacto o satisfacción.

**Definir objetivos estratégicos, tiene las siguientes ventajas:**

Definir la “línea de acción” y los propósitos de la organización,  
Dar claridad sobre las expectativas de trabajo en todos los niveles de la organización,  
establecer metas, logros y resultados y con ello, una gerencia integral,  
Generar un trabajo organizado, con metas claras y resultados claros,  
Permite motivar y generar compromisos del Talento Humano y  
Generaran acciones claras y concretas para la gestión operativa

**¿Qué dificultades se presentan en la identificación de objetivos estratégicos?:**

**Muchos objetivos estratégicos:** se pierde el enfoque y pueden ser tácticos o de la operación de los proceso.

**Muchos indicadores:** Se establece un criterio de 1.5 indicadores por objetivo.

**Mayoría de indicadores financieros:** Indicadores de resultado, muchas veces solo se piensa en los resultados financieros.

Objetivos estratégicos no alineados con la estrategia, ni con los procesos.

Objetivos ambiguos o poco claros, que no se generan acciones y resultados.

Cabe advertir que, hay otras teorías y prácticas empresariales, que definen a los objetivos estratégicos, sin establecerles un marco de tiempo, metas y resultados claros; no es lo más común, pero se pueden encontrar objetivos como por ejemplo:

Desarrollar una mano de obra de clase mundial.

Crear una administración sin fallas ni errores.

Alcanzar un desempeño de inversiones de primera línea y

Tener sostenibilidad financiera.

Cómo identificar los objetivos estratégicos: En la metodología propuesta, se identifican por cada foco estratégico y su articulación con la visión y con misión. Están articulados con la política de la calidad, con los objetivos de calidad y con los procesos

#### **9.3.1.12. Aplicación práctica y metodológica.**

Se desarrolla de manera detalla en la guía de implementación del modelo, que hace parte de los anexos del presente documento.

#### **Paso 1. Formato 1. Identificar objetivos estratégicos por foco estratégicos**

**Producto:** Objetivos estratégicos

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 3. Definición de objetivos estratégicos. Paso 1. Formato 1. Identificar objetivos estratégicos por foco estratégico. Ver ejemplo 1.

#### **Paso 2. Formato 2. Priorizar los objetivos estratégicos**

**Producto:** objetivos estratégicos para desplegar en CMI.

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 3. Definición de objetivos estratégicos. Paso 2. Formato 2. Priorizar los objetivos estratégico. Ver ejemplos 1, 2, 3 y 4.

#### **Paso 3. Formato 3. Matriz de relación focos y objetivos**

**Productos:** matriz de relación de objetivos estratégicos con los focos estratégicos.

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 3. Definición de objetivos estratégicos. Paso 3. Formato 3. Matriz de relación focos y objetivos. Ver ejemplo 1.

#### **Paso 4. Formato 4. Alinear los Objetivos Estratégicos con los procesos.**

**Producto:** Alineación de Objetivos Estratégicos en los procesos

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 3. Definición de objetivos estratégicos. Paso 4. Formato 4. Alinear Objetivos Estratégicos con los procesos. Ver ejemplo 1

#### **9.3.1.13. Etapa 4: Desplegar los objetivos estratégicos en el BSC y propuestas de valor.**

#### **9.3.1.14. Contenido teórico o estado del arte.**

Desplegar un objetivo estratégico en el BSC, es analizar el objetivo y su impacto en las cuatro (4) perspectivas del BSC, con el fin de generar propuestas de valor para los clientes, dueños y partes interesadas. El despliegue estratégico es un acto de inspiración, imaginación y construcción de escenarios futuros y posibles, que generan propuestas de valor distribuidas por las cuatro (4) perspectivas del BSC, así:

Perspectiva clientes: Propuestas de Valor para los Clientes: **PVC**

Perspectiva procesos: Propuestas de Valor para los Procesos: **PVP**

Perspectiva aprendizaje y crecimiento: **Propuestas** de capital intangible: **PCI**

Perspectiva financiera: Dimensión financiera y la dimensión social: **DF/DS**

Las propuestas de valor, los proyectos y las iniciativas estratégicas, integran el Mapa estratégico.

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión, que hace posible la implementación de la estrategia, a través de cinco principios:

1. “Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo
2. Traducir la estrategia en términos operativos
3. Alinear la organización con la estrategia
4. Hacer de la estrategia un trabajo de todos
5. Hacer de la estrategia un proceso continuo” (KAPLAN, ROBERTO S. NORTON, DAVIS P: Alignment. Cómo alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard. 2000. 2005).

La terminología aplicable al Balanced Scorecard, se relaciona con el despliegue de objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas:

Los temas estratégicos: Al describir las estrategias para un negocio, realizando un ejercicio de planificación y construcción de futuros posibles, se hace necesario agrupar objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas (programas y proyectos) en temas estratégicos, que se pueden visualizar en las cuatro perspectivas del mapa estratégico. Cada tema estratégico debe representar un negocio y se debe ver en el mapa desplegado en las cuatro perspectivas.

Los temas estratégicos conservan la relación causa efecto entre objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas y sirven para que la organización tenga mayor concentración en el destino estratégico, “la organización crea sinergias cuando enuncia temas estratégicos que mejoran los vínculos y la coordinación entre sus múltiples unidades de negocio. Los temas estratégicos se enuncian en el mapa estratégico y BSC organizacionales” (Ibíd., p146)

Algunos ejemplos de temas estratégicos son: excelencia operacional, gestión de clientes, desarrollar la marca, diseño de nuevos negocios, gestión de cartera, suministro y servicios y maximizar el valor para el accionista, entre otros.

Los Objetivo estratégicos: Declaración contundente, acción o apuesta futura de lo que la organización debe alcanzar en un marco de tiempo determinado.

Los Indicadores: Herramienta que permite medir el logro y el avance de los objetivos para el cumplimiento de la estrategia. Es la comparación entre datos que sirven para definir una medida cuantitativa (numérica) o cualitativa (observación). La comparación, previa la definición de unos criterios, arroja unos resultados que sirven para tomar decisiones.

Las Metas: nivel de desempeño establecido o ritmo de evolución deseado según situación inicial y resultados final. Las metas se establecen como resultado final o parcial de las actividades que permiten cumplir con el objetivo. Deben ser retadoras.

Iniciativas: Son proyectos y programas de acción clave, para alcanzar los objetivos estratégicos; incluye las políticas organizacionales como directrices o mandatos que hacen posible cumplir las propuestas de valor.

Proyectos: conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que tienen un objetivo, un período de tiempo y un presupuesto asignado (inversión. Además, tienen fecha de inicio y terminación.

Programas: conjunto de actividades específicas o temáticas, que se programan, formulan y realizan en un marco de tiempo determinado, para alcanzar objetivos de la organización.

Políticas empresariales: son mandatos, órdenes, orientaciones, instrucciones, directrices y decisiones de la alta gerencia. Para definir una política se tienen en cuenta los siguientes criterios:

- a) Un propósito u objetivo: Es el para qué de la política, el qué se quiere lograr.
- b) Un responsable: responsable de ejecutar la política
- c) Un mandato, acciones: mandato, normatividad, qué hacer y actividad.

d) Un Fin : Resultados claro y medible

e) Un marco de tiempo: que se busca lograr y en cuanto tiempo.

Ejemplo de política: “Incrementar la satisfacción del cliente: Para incrementar la satisfacción del cliente, el director de gestión servicio y la gerencia, harán selección de clientes y mejora del servicio, con el fin de incrementar las ventas anuales de la compañía”.

Las políticas organizacionales, requieren ser divulgadas, entendidas y acatadas por todos los miembros de la organización.

Finalmente, las propuesta de valor identificadas para cada objetivo estratégico desplegado en las cuatro (4) perspectivas del BSC, incluidas las iniciativas estratégicas (políticas, programas y proyectos); serán indispensables, para la formulación del mapa estratégico.

#### **9.3.1.15. Aplicación práctica y metodológica.**

Se hace un desarrollo dotados a través de la guía de implementación del modelo, que hace parte de los anexos del presente documento:

##### **Paso 1. Formato 1. Desplegar objetivos estratégicos**

**Producto:** propuesta de valor (PVC, PVP, PCI y DF/DS)

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 4. Desplegar los objetivos estratégicos en el BSC y las propuestas de valor. Paso 1. Formato 1. Desplegar Objetivos Estratégicos en el BSC. Ver ejemplo 1.

##### **Paso 2. Formato 2. Identificar iniciativas estratégicas**

**Producto:** iniciativas estratégicas (programas, proyectos y políticas)

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 4. Desplegar los objetivos estratégicos en el BSC y las propuestas de valor. Paso 2. Formato 2. Identificar iniciativas Estratégicas. Ver ejemplo 1.

#### **9.3.1.16. Etapa 5: Formular Mapa Estratégico, Balanced ScoreCard- BSC-, plan de comunicaciones y plan táctico.**

#### **9.3.1.17. Contenido teórico o estado del arte.**

**Formular Mapa estratégico:** El Mapa estratégico es una representación gráfica de la realidad estratégica de la organización, que en una página describe y articula los objetivos estratégicos con las iniciativas estratégicas en cuatro perspectivas. “Un mapa estratégico proporciona una representación visual de la estrategia. En una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas para describir la estrategia. Cada empresa adapta su mapa estratégico a sus objetivos estratégicos particulares. Lo habitual es que los objetivos de las cuatro perspectivas de un mapa estratégico genere entre 20 y 30 indicadores necesarios para el Balanced Scorecard asociado. (KAPLAN, ROBERTO S. NORTON, DAVID P. Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. 2000. 2004):

**Formular el Balanced Scorecard-BSC-:** El BSC es una herramienta de gestión que a partir de los objetivos estratégicos, identifica indicadores y metas para el logro de los objetivos estratégicos.

**El Balanced Scorecard:** El Balanced Scorecard traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar. La organización debe proporcionar recursos a cada programa de acción. Para cada indicador del Balanced Scorecard, los gerentes deben identificar las iniciativas estratégicas para alcanzar la meta propuesta. Las iniciativas crean resultados, de ahí que la ejecución de la estrategia se haga a través de la ejecución de iniciativas”. (Ibíd., p.82, 83 y 84)

**Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard:** “El mapa estratégico del Balanced Scorecard. Proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia. La perspectiva cliente define la propuesta de valor para los clientes objetivo. La perspectiva procesos internos identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia la perspectiva aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué tareas (el capital humano), qué sistemas (capital de información) y qué clase de ambiente (el capital organizacional) se requieren para apoyar los proceso internos de creación de valor” (KAPLAN, ROBERTO S. NORTON, DAVID P. Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona. 2000. 2004).

### **Organizamos los activos intangibles en tres categorías.**

**Capital humano:** Disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos requeridos para apoyar la estrategia. **Capital de la información:** la disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura requerida para respaldar la estrategia. **Capital organizacional:** La disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia” (Ibíd., p82).

**Formular el plan de comunicaciones:** se definen objetivos, acciones, meta, indicadores, recursos y responsables, para dar a conocer la estrategia a toda la organización.

**Formular el Plan de acción/táctico anual:** El plan de acción o plan táctico, es una herramienta administrativa para el control gestión, en la cual se despliegan los objetivos estratégicos por proceso, las acciones y los proyectos, definiendo en el tiempo qué hacer, el cómo, el cuándo, el con qué, los recursos (anuales y plurianuales) y el con quién se realizan las iniciativas para el cumplimiento de los objetivos. El plan táctico contempla dos secciones:

**Sección A. Estratégica. Esta sección contiene:** proceso, los objetivos estratégicos,

iniciativas estratégicas (proyectos, acciones, programas), responsables, indicadores y cronograma. Es la materialización del Mapa estratégico y Plan táctico anual.

**Sección B. Operativa. Esta sección contiene:** proceso, objetivos estratégicos, acciones operativas que contribuyen con los objetivos estratégicos, responsables, indicadores y cronograma. El plan de acción/táctico anual, contribuye a traducir la estrategia en términos operacionales, alinear la organización con la estrategia, convertir la estrategia en una tarea diaria de todos y en un proceso continuo. Las actividades desarrolladas deben apuntar al cumplimiento del Mapa estratégico y del Tablero de control por perspectiva.

“Los planes de acción que definen y proporcionan recursos para las iniciativas estratégicas deben estar alineados con los temas estratégicos y deben verse como un conjunto integrado de inversiones, en lugar de como un grupo de proyectos aislados. Cada tema estratégico debe contener un caso de negocio integral” (KAPLAN, ROBERTO S. NORTON, DAVID P. Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. 2004).

#### **9.3.1.18. Aplicación práctica y metodológica.**

Para formular el mapa estratégico, el Balanced ScoreCard-BSC-, el plan de comunicaciones y el plan de acción o táctico, se desarrollan los siguientes pasos:

#### **Paso 1. Formato 1. Formular mapa estratégico**

**Producto:** Mapa estratégico

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 5. Formular mapa estratégico, Balanced ScoreCard- BSC-, Plan de comunicaciones y Plan táctico. Paso 1. Formato 1. Formular el mapa estratégico. Ver ejemplos 1 y 2.

**Paso 2. Formato 2. ¿Qué significa el objetivo estratégico, la iniciativa, el proyecto, qué quiere lograr y qué quiere medir?**

**Producto** quiere lograr y qué quiere medir

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 5. Formular mapa estratégico, Balanced ScoreCard- BSC-, Plan de comunicaciones y Plan táctico. Paso 2. Formato 2. ¿Qué significa el foco, objetivo estratégico o la iniciativa, qué quiere lograr y qué quiere medir? Ver ejemplo 1.

### **Paso 3. Formato 3. Formular el Balanced Scorecard**

**Producto:** Tablero de control por perspectiva

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 5. Formular mapa estratégico, Balanced ScoreCard- BSC-, Plan de comunicaciones y Plan táctico. Paso 3. Formato 3. Formular el Balanced ScoreCard:

- Ver formato perspectiva financiera y ejemplo 1,
- Ver formato perspectiva clientes,
- Ver formato perspectiva procesos internos y
- Ver formato perspectiva Aprendizaje y crecimiento.

### **Paso 4. Formato 4. Formular el plan de comunicaciones**

**Producto:** Plan de comunicaciones:

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 5. Formular mapa estratégico, Balanced ScoreCard- BSC-, Plan de comunicaciones y Plan táctico. Paso 4. Formato 4. Formular plan de comunicaciones. Ver ejemplo 1.

### **Paso 5. Formato 5. Formular plan de acción/ táctico**

**Producto:** Plan táctico anual.

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 5. Formular mapa estratégico, Balanced ScoreCard- BSC-, Plan de comunicaciones y Plan táctico. Paso 5. Formato 5. Formular plan de acción /táctico.

Ver: 1. Direccionamiento estratégico. Plan táctico CMN 2017. Documento en Excel.

### **Paso 6. Formato 6. Diagnóstico Gestión de Riesgos**

**Producto:** diagnóstico gestión de riesgos.

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 5. Formular mapa estratégico, Balanced ScoreCard- BSC-, Plan de comunicaciones y Plan táctico. Paso 6. Formato 6. Diagnóstico Gestión de riesgos. Ver ejemplo 1.

### **Paso 7. Formato 7. Alineación de las partes interesadas con la estrategia.**

**Productos:** Alineación de las partes interesadas con la estrategia.

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 5. Formular mapa estratégico, Balanced ScoreCard- BSC-, Plan de comunicaciones y Plan táctico. Paso 7. Formato 7. Alineación de partes interesadas con la estrategia. Ver ejemplo 1.

### **Paso 8. Elaboración del documento de Direccionamiento Estratégico**

**Producto:** documento direccionamiento estratégico (Word o power point).

Ver caja de herramientas. 1. Componente direccionamiento estratégico. Etapa 5. Formular mapa estratégico, Balanced ScoreCard- BSC-, Plan de comunicaciones y Plan táctico. Paso 8. Formato 8. Contenido del Documento direccionamiento estratégico.

## **9.3.2. Componente gestión por procesos**

### **9.3.2.1. Contenido teórico o estado del arte**

En este componente, se realiza un ejercicio participativo de diseño y puesta en marcha de los procesos, con base en una metodología que paso a paso, le permite a la organización diseñar o mejorar el mapa de procesos, caracterizar y documentar los procesos; definir y documentar los procedimientos, identificar indicadores operativos, identificar los riesgos, asociar los objetivos estratégicos a los procesos y poner en marcha los procesos; para traducir la estrategia en términos operativos, movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo, alinear la organización con la estrategia y hacer de la estrategia un proceso continuo y un trabajo de todos. Igualmente, se articula la estrategia y la operación con los Sistema de gestión (NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 14001:2015, NTC ISO 45001:2018, el Decreto 1072 de 2015 “Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo); para la generación de valor, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de la organización.

¿Qué es un proceso?: Existen muchas definiciones de procesos, desde la definición que hace la NTC ISO 9001:2015, numeral 3.4.1. “Proceso. Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto” (INSTITUTO COLOMBANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001: 2015. Sistemas de gestión de la calidad 2015), hasta definiciones que intentan abarcar conceptos más explícitos, que trasciende la definición de la norma de calidad, tal como: Proceso es un conjunto de actividades de valor, interrelacionadas, ordenadas y dinámicas que transformación insumos (entradas) en productos o servicios (salidas), para la satisfacción del cliente y generar valor.

Qué es el Mapa de procesos: Recordando los conceptos de cadena de valor de Porter, define dos tipos de actividades: primarias, de apoyo y el margen. La cadena de valor contribuye con el diseño del mapa de procesos y la estructura organizacional y entre más

correspondencia tengan, más posibilidades de generar ventaja competitiva y valor tendrá la organización. Las organizaciones están desagregadas por procesos que integran un conjunto de actividades esencialmente relevantes cuyo fin es producir y vender productos y servicios; esas actividades integran la cadena de valor, el mapa de procesos y la estructura organizacional.

Los procesos se visualizan en el Mapa de Procesos, en dos clasificaciones: primarios (fundamentales, básicos, core del negocio o misionales) y de apoyo (habilitadores); sin embargo, se puede diseñar el mapa incluyendo otros tipos de procesos tales como: estratégicos (direccionamiento estratégico, planeación estratégica, estrategia) y de control de la gestión o aseguramiento de la calidad (Auditoría, Gestión de la Calidad, Contraloría).

Los dueños de procesos: Cada proceso tiene un dueño, líder o responsable, que lidera o dirige los equipos de trabajo del proceso para la generación de valor; es quien toma la última decisión y articula el proceso con la estrategia de la organización. Es quien define el límite del proceso (dónde inicia y dónde termina) y finalmente, es quien responde ante la alta dirección por la gestión, el desempeño y los resultados del proceso.

La gestión de riesgos: Los riesgos son propios de toda organización y son parte integral de los procesos, esto es, donde hay objetivos y actividades hay riesgos; lo que significa que el pensamiento basado en riesgos hace parte del enfoque por procesos y de los objetivos de la organización. La identificación de riesgos y oportunidades depende del análisis del contexto interno y externo de la organización. Comúnmente el riesgo siempre se ha entendido como algo negativo, en el pensamiento basado en el riesgo, también se puede encontrar la oportunidad o el lado positivo del riesgo. El riesgo es el “efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”, tal como lo define la NTC ISO 31000: 2009, en el numeral 2.1; igualmente, la norma define en la Nota 1: “un efecto es una desviación de aquello que se espera, sea positivo, negativo o ambos”. Luego, el pensamiento basado en riesgos es una forma de asegurar el cumplimiento de los

objetivos y que estos no sufran desviaciones que afecten la satisfacción del cliente y la generación de valor.

### **9.3.2.2. Aplicación práctica y metodológica.**

Para el diseño, rediseño, mejora e innovación y puesta en marcha de los procesos se desarrollan las siguientes dos (2) etapas, con su respectivo paso a paso, detallado en la guía de implementación del modelo, que hace parte de los anexo del presente documento:

#### **Etapa 1. Diseño, rediseño, mejora e innovación de procesos**

Para el diseño, rediseño, mejora e innovación de procesos, se realizan los siguientes pasos:

##### **Paso 1. Formato 1. Límites de procesos.**

**Producto:** límites del proceso

Ver caja de herramientas. 2. Componente gestión por procesos. Paso 1. Formato 1. Límites del proceso. Ver ejemplo 1.

##### **Paso 2. Formato 2. Segmentación del proceso**

**Producto:** Segmentación del proceso.

Ver caja de herramientas. 2. Componente gestión por procesos. Paso 2. Formato 2. Segmentación del proceso. Ver ejemplo 1.

##### **Paso 3. Formato 3. Caracterización del proceso**

**Producto:** Caracterización del proceso.

Ver caja de herramientas. 2. Componente gestión por procesos. Paso 3. Formato 3. Caracterización del proceso. Ver Ejemplo 1.

#### **Paso 4. Formato 4. Documentación de procesos y procedimientos**

**Producto:** Formato procedimiento

Ver caja de herramientas. 2. Componente gestión por procesos. Paso 4. Formato 4. Formato procedimiento. Ver Ejemplo 1.

#### **Paso 5. Formato 5. Normatividad del proceso**

**Producto:** Matriz legal del proceso.

Ver caja de herramientas. 2. Componente gestión por procesos. Paso 5. Formato 5. Normatividad del proceso.

#### **Paso 6. Formato 6. Gestionar los Riesgos por objetivo:**

**Producto:** Matriz de riesgos

Ver caja de herramientas. 2. Componente gestión por procesos. Paso 6. Formato 6. Matriz de riesgos Casa de la madre y el Niño.

#### **Etapas 2. Poner en marcha los procesos**

##### **Paso 7. Formato 7. Formular plan de implementación.**

**Producto:** Plan de implementación.

Ver caja de herramientas. 2. Componente gestión por procesos. Paso 7. Formato 7. Plan de implementación.

### **9.3.3. Componente gestión de tecnología.**

#### **9.3.3.1. Contenido teórico o estado del arte.**

Para este componente, con la alta dirección y dueños de los procesos, se realiza una evaluación y análisis de la gestión de tecnología en la organización y en la operación de los procesos, teniendo en cuenta su disponibilidad, accesibilidad, capacidad, obsolescencia y usos de los métodos, máquinas, instrumentos, tecnología blanda y dura.

Este componente hace referencia a la gestión de tecnología, como un elemento esencial para las organizaciones al momento de implementar el Modelo de gestión integral.

La tecnología, está compuesta por los saberes, los conocimientos, las experiencias, las habilidades y las técnicas que permiten crear o fabricar bienes tangibles e intangibles tales como herramientas, máquinas, productos y servicios para la satisfacción de las necesidades humanas.

La tecnología permite la fabricación y uso de máquinas, instrumentos, herramientas y equipos (hardware), bienes tangibles, que hacen parte de la llamada tecnología dura. Igualmente, proporciona la producción de metodologías o métodos que facilitan el desarrollo de modelos de negocios, modelos organizacionales, sistemas de gestión, desarrollo de software; bienes intangibles que hacen parte de las denominadas tecnologías blandas.

En el concepto de tecnología blanda en la Casa de la madre y el niño, está determinado por el conocimiento y Know How que se tiene en el cuidado de niños, niñas, adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas; las metodologías aplicadas al cuidado de niños y niñas, las técnicas (marketing) para solicitar ayudas, el aprendizaje diario en el manejo de casos especiales con los niños y las experticias para el desarrollo de los servicios que presta la institución.

La tecnología blanda se relaciona, entre otras; con las ciencias administrativas,

económicas y contables, con las organizaciones-empresas, con el mercadeo-marketing; con el desarrollo de software, con la educación y creación de conocimiento, con el modelo de gestión integral y con los sistemas de gestión (calidad).

El concepto de tecnología dura en la Casa de la madre y el niño, está relacionado con objetos y productos, entre otros, tales como máquinas, bombas de agua, herramientas, equipos de cocina, insumos, balas de oxígeno, oxímetros, básculas, cunas, camas, grameras, tallímetros, materias primas para el aseo y el mantenimiento de la infraestructura física, instrumentos de medición y calibración, elementos químicos o biológicos, instrumentos médicos y medicamentos.

Para implementar el modelo de gestión integral en las organizaciones, se hace necesario tener en el radar de la implementación y en especial en el diseño de los procesos, las tecnologías duras y blandas que integran el negocio y que soportan los procesos. La tecnología es esencial para definir herramientas que permitan conservar la información de la organización.

#### **9.3.3.2. Aplicación práctica y metodológica.**

Se desarrolla una metodología con los siguientes pasos, detallados en la guía de implementación de modelo, que hace parte de los anexos del presente documento:

##### **Paso 1. Formato 1. Identificación de tecnología blanda:**

**Producto:** Registro de tecnología blanda

Ver caja de herramientas. 3. Componente gestión de tecnología. Paso 1. Formato 1. Registro de Tecnología blanda. Ver ejemplo 1.

##### **Paso 2. Formato 2. Identificación de la tecnología dura**

**Producto:** Registro de tecnología dura

Ver caja de herramientas. 3. Componente gestión de tecnología. Paso 2. Formato 2. Registro de Tecnología dura. Ver ejemplo 1.

### **Paso 3. Formato 3. Analizar conservación de la información mediante herramientas de tecnología.**

**Producto:** Registro de información

Ver caja de herramientas. 3. Componente gestión de tecnología. Paso 3. Formato 3. Gestión de la información. Ver ejemplo 1.

#### **9.3.4. Componente sistemas de gestión**

##### **9.3.4.1. Contenido teórico o estado del arte**

La implementación de sistemas de gestión, es una decisión estratégica de los dueños de la organización y tiene como fines principales:

- a) Revisar, ajustar e implementar el direccionamiento estratégico de la organización con base en el análisis del contexto interno y externo,
- b) Mejorar el servicio e incrementar la satisfacción del cliente y sus partes interesadas,
- c) Mejorar la condición de vida laboral de los trabajadores e impactar su cultura,
- d) Determinar oportunidades de mejora e innovación,
- e) Proporcionar una base estratégica para el desarrollo sostenible,
- f) Abordar el enfoque por procesos y la gestión de riesgos y oportunidades,
- g) Definir y usar la tecnología como componente estratégico y operativo de la organización,
- h) Facilitar y hacer posible el cumplimiento de los objetivos estratégicos y del sistema de gestión,
- i) Propiciar la gestión integral concibiendo a la organización como un “todo” sistémico y asociada al desarrollo sostenible,

- j) Mejorar el desempeño y la excelencia operacional,
- k) Generar valor y
- l) Contribuir con la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.

El Sistema de gestión, estos definidos en la norma NTC ISO 9000:2015, numeral 3.5.3, como: “Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos”.

Principios del sistema de Gestión integral:

- a) Alienar los objetivos estratégicos y del sistema con los procesos: Enfoque a procesos,
- b) Abarcar todos los procesos de la organización,
- c) El sistema de gestión integral concibe a la organización gestionada como un “todo” sistémico y articulada con el desarrollo sostenible,
- d) Movilizar y comprometer al talento humano con la estrategia y la operación: compromiso de las personas
- e) Promover el liderazgo y el trabajo en equipo: Liderazgo,
- f) Poner énfasis en la gestión de riesgos y oportunidades,
- g) Trabajar el desarrollo sostenible para contribuir con el logro del equilibrio entre el medio ambiente, la sociedad y la economía,
- h) Asegurar que la propuesta de valor al cliente cumple con los requisitos del producto y servicio: Enfoque al cliente,
- i) Incrementar la satisfacción del cliente,
- j) Generar confianza en el cliente interno y externo,
- k) Hacer seguimiento y control a la gestión para el logro de los objetivos y tener evidencias para la toma de decisiones: Toma de decisiones basada en la evidencia,
- l) Gestionar, documentar, asegurar y salvaguardar la información,
- m) Promover la mejora y la innovación: Mejora.

- n) Gestionar las relaciones: gestionar relaciones con las partes interesadas y con otras organizaciones de naturaleza pública o privada que puedan contribuir al desempeño organizacional.
- o) Ser fuente de ventaja competitiva y
- p) Generar valor.

Un sistema de gestión integral puede incluir varios sistemas de gestión, dependiendo del modelo de negocio, de los productos y servicios ofertados, de las condiciones de mercado y de la decisión estratégica de cada organización, entre otros, es pertinente y se recomienda implementar los siguientes sistemas de gestión:

Sistemas de Gestión de la Calidad-SGC-: NTC ISO 9001:2015; Sistemas de gestión ambiental: NTC ISO 14001:2015; Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información-SGSI-: NTC ISO/IEC 27001:2013; Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo-SGSST: Decreto 1072 de 2015, capítulo 6 y el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional, NTC-OHSAS 18001:2007. Igualmente, se complementará con la Norma internacional de la familia ISO (ISO 45001:2018)

Para la implementación de los sistemas de gestión se formulará un plan de implementación que tiene tres fases: Diagnóstico, Plan de implementación y mejora.

#### **9.3.4.2. Aplicación práctica y metodológica.**

Se formula el plan de implementación con los siguientes pasos, con base en los sistemas a implementar, se detalla en la guía de implementación:

##### **Paso 1. Formato 1. Plan de implementación.**

El plan de implementación integra tres fases:

##### **Fase 1. Diagnóstico integral y visión estratégica**

**Producto:** Plan de implementación. Fase 1

Ver caja de herramientas. 4. Componente sistemas de gestión. Paso 1. Formato 1.  
Plantilla plan de implementación. Fase 1. Diagnóstico

## **Fase 2. Plan de Implementación del sistema de gestión**

**Producto:** Plan de implementación Fase 2.

Ver caja de herramientas. 4. Componente sistemas de gestión. Paso 1. Formato 1.  
Plantilla plan de implementación. Fase 2. Plan de implementación

## **Fase 3. Mejora, ajustes, evaluación y preparación para la certificación por organismos acreditados.**

**Productos:** Plan de implementación. Fase 3

Ver caja de herramientas. 4. Componente sistemas de gestión. Paso 1. Formato 1.  
Plantilla plan de implementación. Fase 3. Mejora, ajustes, evaluación y preparación para la certificación por organismos acreditados.

### **9.3.5. Componente Gestión Humana por Competencias**

#### **9.3.5.1. Contenido teórico o estado del arte**

Este componente es el enfoque humano del modelo gestión integral, se refiere a la importancia del talento humano y sus comportamientos de desempeño superior para la gestión integral y la generación de valor en las organizaciones.

El talento humano, es el activo más importante para el desempeño organizacional, es el articulador de los sistemas de gestión integral y materializada de la calidad, la estrategia, los procesos y el logro de los objetivos organizacionales e individuales.

Son las personas, quienes por sus características de personalidad, educación, formación o experiencia, comportamientos, conocimientos, habilidades, destrezas,

motivaciones, valores y desempeño; hacen productiva o no, una empresa, un proceso o un puesto de trabajo.

Las competencias del talento humano, están asociadas a la estrategia, a la visión y misión, a los valores, a los procesos, a la estructura organizacional (planta de cargos), a la gestión integral, al servicio y al valor. Las competencias están definidas como: “Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en Comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (ALLES, Martha Alicia. La Trilogía: Las 60 competencias más utilizadas. 2010).

Igualmente, las Normas: NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 14001:2015, NTC ISO-IEC 27001:2013 y la NTC ISO 45001:2018, por sus estructura de alto nivel, hacen referencia a las competencias, en su numeral 7.2, literal b): “asegurarse de estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas”.

### **Las competencias se clasifican en:**

Competencia cardinal, general o corporativa: Son aquellas competencias que desde la visión, misión, estrategia, operación y modelo negocio; son aplicables a todo el talento humano de la organización.

Competencia específica, por proceso, por áreas o por familia de cargos. Son aquellas competencias que desde la visión, misión, estrategia, operación y modelo negocio; son aplicables al talento humano de la organización, por familia de cargos, equipos de trabajo específicos, procesos, niveles operacionales, se incluye al equipo gerencial.

Competencia específica gerencial: Son aquellas competencias que desde la visión, misión, estrategia, operación y modelo negocio; son aplicables al talento humano que hace parte del equipo gerencial de la organización. Son una competencia específica.

“Competencia cardinal. Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

**Competencias específica:** Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial” (ALLES, Martha Alicia. La Trilogía: Las 60 competencias más utilizadas. 2010).

“Muchas organizaciones invierten significativas sumas de dinero en la implantación de un modelo de gestión por competencias, pero luego no saben cómo seguir. El modelo en si apunta al desarrollo de competencias, y se basa en tres subsistemas: Selección, para que a partir de la puesta en marcha, sólo ingresen personas que tengan las competencia deseadas; Evaluación del desempeño, para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización; y el fundamental, el Desarrollo de las mismas” (ALLES, Martha Alicia Las 60 competencias más utilizadas. 2010).

**Modelo de competencias:** Es el “Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales” (ALLES, Martha Alicia. Las 60 competencias más utilizadas. Primera edición, 2010). El Modelo de competencias permite alinear las competencias en torno a los objetivos organizacionales. Es una lista de competencias, derivadas de comportamientos de excelencia de las personas, que identifica y selecciona la organización, con el fin cumplir los objetivos, alcanzar el éxito, el alto desempeño, la productividad humana y generar valor para los dueños y partes interesadas.

**Para definir un modelo de competencias es necesario tener en cuenta:**

Que la competencia está asociada a los comportamientos o conductas de la persona que tiene la competencia. Luego, los comportamientos o conductas determinan el nivel de competencia que se manifiesta en el hacer; es decir, aquello que la persona hace

(actividades de valor) o que dice (lenguaje verbal asociado al hacer del proceso), genera un comportamiento o conducta que determina el grado de la competencia y el elemento de medición; realmente, lo que se mide son los comportamientos definidos como “comportamiento: aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso). Sinónimo: conducta. Comportamiento observable. Aquel comportamiento que puede ser visto (acción física) u oído (en un discurso)” (ALLES, Martha Alicia. Diccionario de comportamientos 2010).

El Modelo de Gestión Integral para la Innovación y la Generación de Valor, dispone de la metodología para el diseño e implementación de modelos de gestión humana por competencias cardinales o específicas.

Hay infinitas metodologías para diseñar e implementar modelos de competencias, pero al final, lo más importante, es definir un listado o grupo de competencias que aplique a todo el personal o al personal de una familia de cargos por procesos o áreas; según los roles, comportamientos, resultados y compromisos.

#### **9.3.5.2. Aplicación práctica y metodológica**

Para diseñar e implementar modelos de gestión humana por competencias, cardinales o específicas, se recomienda la siguiente metodología, detallada en la guía de implementación del modelo, que hace parte de los anexos del presente documento:

#### **Diseño de modelo de competencias cardinales o generales o corporativas**

La metodología se desarrolla en tres fases:

#### **Fase 1. Toma de decisión, planeación y organización**

#### **Paso 1. Formato 1. Fases del proyecto modelo de competencias cardinales.**

**Producto:** Fases del proyecto modelo de competencias.

Ver caja de herramientas. 5. Componente Gestión Humana por competencias. Paso 1.  
Formato 1. Fases Proyecto Modelo de competencias cardinales. Ver ejemplo 1.

## **Fase 2. Análisis estratégico del negocio**

### **Paso 2. Formato 2. Revisar la estrategia**

**Productos:** revisión de la estrategia.

Ver caja de herramientas. 5. Componente Gestión Humana por competencias. Paso 2.  
Formato 2. Revisar de la estrategia. Ver ejemplo 1.

### **Paso 3. Formato 3. Analizar el negocio, objetivos y resultados**

**Productos:** Análisis del negocio, objetivos y resultados.

Ver caja de herramientas. 5. Componente Gestión humana por competencias. Paso 3.  
Formato 3. Analizar el negocio, objetivos y resultados. Ver ejemplo 1.

### **Paso 4. Formato 4. Analizar Productos y servicios ofertados**

**Productos:** Análisis de productos y servicios ofertados.

Ver caja de herramientas. 5. Componente Gestión humana por competencias. Paso 4.  
Formato 4. Analizar productos y servicios ofertados. Ver ejemplo 1.

### **Paso 5. Formato 5. Retos y responsabilidades.**

**Productos:** Análisis de retos y responsabilidades.

Ver caja de herramientas. 5. Componente Gestión Humana por competencias. Paso 5.  
Formato 5. Retos y responsabilidades. Ver ejemplo 1.

## **Paso 6. Formato 6. Normatividad, políticas que impactan al personal y factores críticos**

**Productos:** Normatividad, políticas que impactan al personal y factores críticos

Ver caja de herramientas. 5. Componente Gestión Humana por competencias. Paso 6. Formato 6. Normatividad y políticas que impactan al personal. Ver ejemplo 1.

## **Paso 7. Formato 7. Primera propuesta de competencias cardinales**

**Productos:** Primera propuesta de competencias cardinales

Ver caja de herramientas. 5. Componente Gestión Humana por competencias. Paso 7. Formato 7. Primera propuesta de competencias cardinales. Ver ejemplo 1.

## **Fase 3. Diseño**

### **Paso 8. Formato 8. Compilar propuestas de valor y roles críticos del negocio.**

**Productos:** Propuestas de valor y roles críticos del negocio.

Ver caja de herramientas. 5. Componente Gestión Humana por competencias. Paso 8. Formato 8. Propuestas de valor y roles críticos del negocio. Ver ejemplo 1.

### **Paso 9. Formato 9. Realizar talleres para identificar competencias.**

**Producto:** Taller y agenda de competencias.

Ver caja de herramientas. 5. Componente Gestión Humana por competencias. Paso 9. Formato 9. Realizar talleres para identificar competencias.

### **Paso 10. Formato 10 Construir modelo competencias cardinales**

**Producto:** Modelo de competencias cardinales.

Ver caja de herramientas. 5. Componente Gestión Humana por competencias. Paso 10. Formato 10. Construir modelo de competencias cardinales.

**Paso 11. Formato 11. Validar modelo de competencias cardinales con la alta dirección:**

**Producto:** Modelo de competencias cardinales aprobado por la alta dirección.

Ver caja de herramientas. 5. Componente Gestión Humana por competencias. Paso 11. Formato 11. Validar modelo de competencias cardinales con la alta dirección. Ver ejemplo 1

#### **FASE 4: Implementación**

Alineación con los procesos. Una vez aprobado el Modelo de competencias cardinales, por la alta dirección, se inicia la socialización del modelo con la participación de todo el personal de la organización.

Realizar evaluación de competencias: Se realiza evaluación de competencias de todas las personas impactado por el modelo de competencias. Se recomienda contar externamente la evaluación.

Socializar individualmente, los resultados con las personas evaluadas: se explican los resultados a cada persona evaluada y se inicia proceso de desarrollo de competencias.

Definir estrategias de desarrollo y seguimiento: Planear, desarrollar y hacer seguimiento a las actividades para el desarrollo de competencias: con base en los resultados de evaluación de competencias y de la selección por competencias, se definen actividades individuales y colectivas (varias personas con la misma competencia y grado) para el desarrollo individual de la competencia objeto de mejorar el grado de competencia.

Hacer acuerdos de gestión para el desarrollo de competencia con el superior jerárquico- cierre de brechas: El desarrollo de competencias, requiere de acuerdos

individuales con el superior jerárquico, con el fin de establecer compromisos del trabajador y del superior jerárquico.

Contribución de la evaluación del desempeño: El cierre de brechas genera una contribución al desempeño, puesto que el desarrollo de la competencia, hace que el trabajador sea más exitoso en su puesto de trabajo, obtenga mejores resultados y genere mayor valor para la organización (productividad humana)

### **FASE 5: Asegurar la calidad del proyecto:**

Hacer seguimiento a los resultados fase por fase: En cada fase se hace seguimiento, control y ajustes requeridos.

**Diseño de modelo de competencias específicas, gerenciales, por proceso, familia de cargos o por área.**

### **FASE 1. Diseño: Conformar equipo de trabajo: decisión estratégica.**

Conformar equipo de trabajo: conformar equipo de trabajo para diseño del modelo de competencias.

**Paso 1. Formato 1. Formular el Proyecto Modelo de competencias específicas, por proceso, gerenciales o por área.**

**Productos:** Formulación del proyecto modelo de competencias específicas

Ver caja de herramientas. 5. Componente Gestión Humana por competencias. Paso 1. Formato 1. Formular el Proyecto Modelo de competencias específicas, por proceso, gerenciales o por área.

**Paso 2. Formato 2. Revisar las estrategias del negocio y primera propuesta de competencias**

**Productos:** Revisión de las estrategias del negocio y primera propuesta de competencias

Ver caja de herramientas. 5. Componente Gestión Humana por competencias. Paso 2. Formato 2. Revisar las estrategias del negocio y primera propuesta de competencias.

**Paso 3. Formato 3. Realizar taller para definir competencias específicas.**

**Producto:** Competencias específicas para presentar a la alta dirección

Ver caja de herramientas. 5. Componente Gestión Humana por competencias. Paso 3. Formato 3. Definir competencias específicas.

**Paso 4. Formato 4. Presentar el modelo de competencias específicas para aprobación**

**Productos:** Modelo de competencias específicas aprobado por la alta dirección

Ver caja de herramientas. 5. Componente Gestión Humana por competencias. Paso 4. Formato 4. Modelo de competencias específicas aprobado por alta dirección

## **FASE 2. Implementación**

Alinear el modelo de competencias con los procesos: Una vez aprobado el modelo de competencias específicas, por la alta dirección, se inicia la socialización con la participación del personal de los procesos dueños del modelo.

Medir y evaluar el modelo de competencias específicas: hacer la evaluación con personal externo o hacerlo con personal interno de acuerdo con las competencias y los instrumentos de medición.

Definir estrategias de desarrollo y seguimiento: articular las estrategias con el modelo de competencias cardinales, con el fin de planear, desarrollar y hacer seguimiento a las actividades para el desarrollo de competencias

Hacer acuerdos de desarrollo de competencia con el superior jerárquico- cierre de brechas: El desarrollo de competencias, requiere de acuerdos individuales con el superior jerárquico, con el fin de establecer compromisos del trabajador con el superior jerárquico, en términos del cumplimiento de las actividades asignadas para el desarrollo de la competencia por parte del trabajador.

Contribuir al desempeño organizacional: El cierre de brechas genera una contribución al desempeño, puesto que el desarrollo de la competencia, hace que el trabajador sea más exitoso en su puesto de trabajo, obtenga mejores resultados y genere valor para la organización.

**Productos:** Implementación del modelo de competencias específico.

### **9.3.6. Componente cultura de servicio.**

#### **9.3.6.1. Contenido teórico o estado del arte.**

Qué es Servicio?: Conjunto de actividades, planeadas, organizadas, sistémicas y controladas; realizadas por personas comprometidas, motivadas y satisfechas, cuyo resultado es entregar un producto o servicio al cliente para su satisfacción, motivación y felicidad. Esto es, el servicio es prestado y recibido por personas, cliente interno y externo, que tienen por común denominador la satisfacción y la felicidad. Servir es una actitud mental, un estilo de vida y un compromiso con la felicidad. Servir es un acto sublime del ser humano.

El servicio está asociado a la gestión de calidad y al contexto organizacional y desde la formulación estratégica, según el modelo de negocio se definen:

- a) Las estrategias de servicio relacionadas con la propuesta de valor para el cliente: hacen parte del mapa estratégico.
- b) Los elementos diferenciadores o atributos del servicio: Su análisis inicia con el análisis de contexto organizacional y se fortalecen con el despliegue de los objetivos estratégicos en el BSC
- c) Los compromisos organizacionales e individuales: Se analizan desde la estrategia, con el despliegue de los objetivos estratégicos en el BSC.

La calidad está inmersa en el servicio al cliente, “calidad del servicio es la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes, esto incluye a todas las personas que trabajan en la empresa servicio es vender, almacenar, entregar, pasar inventarios, comprar, instruir al personal, las relaciones entre los empleados, los ajustes, la correspondencia, la facturación, la gestión de crédito, las finanzas y la contabilidad, la publicidad, las relaciones públicas y el procesamiento de datos. En todas las actividades realizadas por cualquier empleado de una empresa existe un elemento de servicio, ya que, en última instancia, todas ellas repercutirán en el nivel de calidad real o serán percibidas en los productos comprados por los clientes” (TSCHOHL, John. El servicio al cliente. Técnicas, Estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios. 2004).

En calidad se define que un producto o servicio sea útil y adecuado para usarlo, “El doctor Joseph Juran (1990) afirma: Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así la calidad consiste de ausencia de deficiencias y de aquellas características que satisfacen al cliente. Peter Drucker, en su libro Innovación and Entrepreneurship, señala que: la calidad se refiere únicamente al valor que un consumidor le otorga a un producto o a un servicio” (OLVERA ROMERO; Ileana. El cliente y la calidad en el servicio. 2009)

Cultura de servicio a la medida de la empresa: Se crea cultura de servicio a la medida de la empresa, cuando todo el personal de la organización, está enfocado en la operación de las estrategias y atributos del servicio, en la satisfacción y felicidad del cliente, para la generación de valor; “la mayoría de las empresas no comprenden que el

servicio al cliente es realmente una acción de ventas. Servicio es vender puesto que estimula a los clientes a regresar a la empresa con mayor frecuencia y a comprar más” (TSCHOHL, John. El servicio al cliente. Técnicas, Estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios. 2004).

La motivación es el impulsor de la excelencia en el servicio y para lograrlo basta con pequeños detalles, tales como el reconocimiento, el buen trato, la facultación y el empoderamiento y la contribución a la felicidad de las personas; no es el sólo el dinero lo que ayuda a la motivación de la gente “Por muy contrario a la intuición que suene, el dinero no suele ser el único motivo, ni siquiera el primero, para amar un trabajo. Motivar a las personas no es tan sencillo como darles dinero a cambio de resultados, como si fueran máquinas dispensadoras. Ofrecer a los trabajadores la oportunidad de alcanzar el dominio de lo que hacen, la autonomía y el sentido de la misión es más importante que el dinero” (KAWASAKI, GUY. El arte de cautivar. Cómo se cambian los corazones, las mentes y las acciones. 2012).

La cultura de servicio a la medida de la empresa, se logra cuando todo el personal hace del servicio un compromiso individual, una pasión, un motivo de satisfacción y un estilo de vida. La cultura de servicio a la medida de la empresa, se fundamenta en tres elementos esenciales, para desbordar la capacidad de servir:

- a) Definir estrategias de servicio: Es el CÓMO prestar el servicio de acuerdo con el modelo de negocio para cautivar a los clientes. Una de las estrategias esenciales es cautivar a los clientes “hay muchos métodos demostrados para ganarse, un yuan, un euro, un yen, una rupia, un peso o un dacma. Pero cautivar juega en una liga distinta: cuando cautivas a la gente, tu objetivo no es sacarles dinero o hacerles hacer lo que tú quieres, sino llenarlos de una gran satisfacción” (.).
- b) Definir los atributos o elementos diferenciadores del servicio: Los atributos son los elementos que se convierten en una experiencia única y diferenciadora para mejorar la atención en el servicio. Es una competencia nuclear; es esa actividad única, tangible o intangible, que es propia de la organización según el modelo de negocio; representada, entre otros, en el confort, la amabilidad, la disponibilidad,

la cortesía, la confiabilidad, la integridad, el “agua o tinto”, la invitación, el souvenir o el producto o servicio adicional a la compra.

- c) Compromisos de servicio: La organización desde la estrategia, los atributos de servicio y la operación, define sus compromisos frente a la propuesta valor de servicio al cliente e igualmente, define, propicia, motiva y lidera los compromisos individuales de todo el personal hacia la excelencia en el servicio. Es indispensable el compromiso y la coherencia “Lograr que la gente se comprometa con tú causa y luego apelar a la coherencia para que cumple con su compromiso es una manera potente de hacer perdurar la cautivación” (KAWASAKI, GUY. El arte de cautivar. Cómo se cambian los corazones, las mentes y las acciones. 2012).

El compromiso de servicio, incluye una relación fluida, respetuosa, amable, responsable, de “gana gana” y de confianza entre la empresa y los trabajadores; esto significa, tratar a los trabajadores de manera correcta y como aliados estratégicos para la prestación del servicio, “el sentido común nos dice que si tratamos a aquéllos que atienden al cliente como si fueran las personas más importantes de la compañía, ellos tratarán a los clientes como si fueran las personas más importantes del mundo. Si los empleados de la compañía son tratados como ganadores y se perciben a sí mismos como ganadores, la satisfacción del cliente y la productividad vendrán naturalmente” (BLANCHARD, Ken. BALLARD, Jim. FINCH, Fred. Clientemanía. Nunca es demasiado tarde para construir una empresa centrada en el cliente 2005).

#### **9.3.6.2. Aplicación práctica y metodológica.**

Para la definición de los elementos que impactan la cultura de servicio en una organización se desarrollan los siguientes pasos, detallados en la guía de implementación, que hace parte de los anexos del presente documento:

#### **Paso 1. Formato 1. Alineación estratégica del servicio**

**Productos:** Alineación estratégica del servicio

Ver caja de herramientas. 6. Componente Cultura de servicio. Paso 1. Formato 1. Alineación estratégica del servicio.

### **Paso 2. Formato 2. Motivación o desmotivación del personal frente al servicio**

**Productos:** acciones administrativas que motivan y acciones administrativas que desmotivan al personal.

Ver caja de herramientas. 6. Componente Cultura de servicio. Paso 2. Formato 2A. Motivación frente al servicio. Paso 2. Formato 2B. Desmotivación frente al servicio.

### **Paso 3. Formato 3. Identificar los Procesos fundamentales responsables de prestar el servicio al cliente**

**Productos:** proceso responsables de prestar el servicio.

Ver caja de herramientas. 6. Componente Cultura de servicio. Paso 3. Formato 3. Procesos fundamentales responsables de prestar el servicio al cliente.

### **Paso 4. Formato 4. Identificar fortalezas y debilidades de las personas responsables de entregar el producto o servicio al cliente.**

**Producto:** fortalezas y debilidades de las personas:

Ver caja de herramientas. 6. Componente Cultura de servicio. Paso 4. Formato 4. Identificar fortalezas y debilidades de las personas responsables de prestar el servicio.

## **Etapas para implementar un modelo de servicio a la medida de la empresa.**

### **ETAPA 1. Diagnóstico**

#### **Paso 5. Formato 5. Análisis de la percepción del servicio**

**Producto:** Percepción del servicio.

Ver caja de herramientas. 6. Componente Cultura de servicio. Paso 5. Formato 5.  
Análisis de la percepción del servicio

## **ETAPA 2. Definir la nueva cultura de servicio a la medida de la empresa**

**Paso 6. Formato 6. Alinear y aprobar la nueva cultura de servicio.**

**Productos:** Nueva cultura de servicio a la medida de la empresa.

Ver caja de herramientas. 6. Componente Cultura de servicio. Paso 6. Formato 6.  
Alineación y aprobación de la nueva cultura de servicio.

## **ETAPA 3. Socializar la cultura de servicio con el personal**

**Paso 7. Formato 7. Socializar la nueva cultura de servicio**

**Producto:** Socialización de la nueva cultura de servicio con todo el personal.

Ver caja de herramientas. 6. Componente Cultura de servicio. Paso 7. Formato 7.  
Socializar la nueva cultura de servicio.

## **ETAPA 4. Plan de capacitación.**

**Paso 8. Formato 8. Formular plan de capacitación y desarrollo de competencias para impactar la cultura de servicio**

**Producto:** Plan de capacitación y desarrollo de competencias.

Ver caja de herramientas. 6. Componente Cultura de servicio. Paso 8. Formato 8.  
Plan de capacitación y desarrollo de competencias.

### **9.3.7. Componente mejora.**

#### **9.3.7.1. Contenido teórico o estado del arte.**

El componente mejora del modelo gestión integral esta articulado con la innovación. ¡En las organizaciones todo es susceptible de mejora!, una premisa para la mejora es: *“lo que se hace en la organización es lo mejor, pero es posible la mejora”*, esta premisa alineada con la estrategia convoca a la alta dirección y a todo el personal de la organización a buscar siempre la excelencia, la perfección, los mejores resultados, la mejora, la innovación y la generación de valor.

Se promueve la alineación de la mejora y la innovación con la estrategia, los procesos, la tecnología, los sistemas de gestión, las competencias del talento humano, la cultura de servicio, el desarrollo sostenible, los resultados y el valor en la organización. “La ejecución de la estrategia requiere la alineación y ejecución tanto de las iniciativas estratégicas como de los programas de mejoras a los procesos” ( KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas 2008).

Mejorar es buscar la perfección, la excelencia operacional, el éxito organizacional, el incremento de la satisfacción del cliente, la excelencia en el servicio, el incremento de la rentabilidad y la mayor generación de valor para la organización.

La “Mejora de procesos, hace referencia a una estrategia consistente en encontrar soluciones que eliminen las causas raíz de los problemas de rendimiento de los procesos existentes en su compañía” (PANDE, Peter S. NEUMAN, Robert P. CAVANAGH, Rolan R. Las Claves Prácticas de Seis Sigma Una guía dirigida a los equipos de mejora de procesos. 2004). La mejora incluye, solución a problemas, corrección, cambios e innovación.

La norma NTC ISO 9001:2015, numeral 10.1, establece: “la organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente. Éstas deben incluir: a) mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar la necesidades y expectativas futuras; b) corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados; c) mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Nota. Los ejemplos de mejora pueden incluir corrección, acción correctiva,

mejora continua, cambio abrupto, innovación y reorganización”.

**Para mejorar se requiere:**

- a) Generar ideas creativas, inspiradoras e innovadoras,
- b) Identificar problemas y cambios en los procesos,
- c) Abordar una perspectiva global de los procesos,
- d) Confrontar la gestión de los procesos y sus resultados,
- e) Promover la innovación,
- f) Validar e implementar ideas creativas, inspiradoras y de innovación,
- g) Medir las acciones de mejora e innovación y
- h) Hacer reconocimiento de la creación de conocimiento ocasionada por las acciones de mejora e innovación.

**9.3.7.2. Aplicación práctica y metodológica.**

El componente mejora del modelo de gestión integral, se desarrolla e implementa en la práctica en los demás componentes; esto es, debe haber mejora en: Direccionamiento estratégico, gestión por procesos, gestión de tecnología, sistemas de gestión integral, gestión por competencias, cultura de servicio y desarrollo sostenible.

Para planear, desarrollar, ejecutar y controlar acciones de mejora e innovación se desarrollaran metodológicamente los siguientes pasos, desarrollados de manera detallada en la guía de implementación del modelo, que hace parte de los anexos del presente documento:

**Paso 1. Formato1. Integrar equipo de mejora e innovación**

**Producto:** equipo de trabajo para la mejora e innovación.

Ver caja de herramientas. 7. Mejora. Paso 1. Formato 1. Integrar equipo de mejora e innovación

### **Paso 2. Formato 2. Identificar problemas, mejora e innovación**

**Productos:** identificación de problemas, mejora e innovación

Ver caja de herramientas. 7. Mejora. Paso 2. Formato 2. Identificar problemas, mejora e innovación

### **Paso 3. Formato 3. Promover la mejora y la innovación.**

**Productos:** promoción de la mejora y la innovación

Ver caja de herramientas. 7. Mejora. Paso 3. Formato 3. Promover la mejora y la innovación

### **Paso 4. Formato 4. Aplicación práctica y reconocimiento a la mejora e innovación.**

**Productos:** propuestas de mejora e innovación.

Ver caja de herramientas. 7. Mejora. Paso 4. Formato 4. Aplicación práctica y reconocimiento a la mejora e innovación.

## **9.3.8. Componente desarrollo sostenible.**

### **9.3.8.1. Contenido teórico o estado del arte.**

El componente desarrollo sostenible, por su importancia y magnitud, no es abordado en el modelo de gestión integral de manera detallada. Es un tema que se puede desarrollar a futuro como parte integral y esencial del modelo.

La implementación y desarrollo del modelo de gestión integral, desde sus componentes: Direccionamiento estratégico, gestión por procesos, gestión de tecnología, sistemas de gestión integral, gestión humana por competencias, cultura de servicio y

mejora; le hace un contribución al desarrollo sostenible, como un compromiso con la estrategia, el planeta y la vida.

El concepto de Desarrollo Sostenible fue descrito en 1987, por la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas (ONU), en un informe elaborado por una comisión encabezada por la Política Noruega y miembro del partido laboralista Gro Harlem Brundtland, para ese fecha primera Ministra de Noruega, por lo cual el informe se conoce con el nombre de “Informe Brundtland”.

“El desarrollo sostenible es paradigma de las Naciones Unidas. El concepto de desarrollo sostenible fue descrito por el informe de la comisión Brundtland (sic) de 1987 como el desarrollo que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades. La sostenibilidad es un paradigma para pensar en un futuro en el cual las consideraciones ambientales, sociales y económicas se equilibran en la búsqueda del desarrollo y de una mejor calidad de vida” (ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA. Educación para el desarrollo sostenible en acción. 2012)

### **El desarrollo sostenible tiene tres pilares:**

Económico: El “pilar económico” está relacionado con la generación de riqueza en la economía mundial; esto es, con la producción de bienes y servicios y la generación de valor en la economía. Juega un papel muy importante los Estados o los Países con sus Gobiernos, que son los que acogen y definen políticas, establecen protocolos y convenios marco de las Naciones Unidas y asisten a conferencias a nivel mundial, con el fin de trazar acciones que permitan hacer un control estricto a las emisiones de gases efecto invernadero, que afectan sustancialmente la capa de ozono y con ello, el impacto en el calentamiento global.

En Colombia, por primera vez, se incluye en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, un capítulo destinado al concepto de crecimiento verde, Plan aprobado mediante la

Ley 1753 de junio 09 de 2015 “Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”, Capítulo VI. Crecimiento verde, artículos 170 a 179.

Son las empresas, en Colombia y en el mundo, las que impactan el pilar económico con la producción de bienes y servicios y la generación de valor; luego, son las empresas, las naciones y la sociedad, quienes desde lo económico, tienen la responsabilidad de diseñar, desarrollar, vender y consumir productos y servicios, minimizando los impactos ambientales y sociales en la cadena de producción y para lograrlo, deberán tener responsabilidad en la generación valor, con desarrollo y crecimiento económico de las naciones y con el ordenamiento adecuado de la sociedad.

Ambiental: El tratamiento e implementación del “pilar ambiental” en las organizaciones, es una decisión estratégica de sus líderes y un compromiso con el planeta y con la vida; cuyos objetivos son:

- a)** Lograr la protección del medio ambiente, previniendo y mitigando los impactos ambientales,
- b)** Gestionar los riesgos y oportunidades relacionados con los aspectos ambientales y con los requisitos legales,
- c)** Responder a las condiciones ambientales cambiantes,
- d)** Mejorar el desempeño ambiental,
- e)** Cumplir con los requisitos legales ambientales y
- f)** Tener control y responsabilidad empresarial en la forma como diseña, fabrica, distribuye, consume y lleva a cabo la disposición final de residuos.

Para lograr estos propósitos mínimos, se hace necesario que las organizaciones implementen, desarrollen la NTC ISO 14001:2015 y la articulen al sistema de gestión integral para la generación de valor.

Alinear el Sistema de Gestión Ambiental (NTC-ISO 14001:2015), con el Ecodiseño (NTC-ISO 14006:2011), con el Análisis de ciclo de vida de producto (NTC-ISO

14040:2006), con la Responsabilidad Social (UNIT-ISO 26000:2010) y su articulación con el Sistema de Gestión Integral de la organización, genera un impacto positivo en la excelencia organizacional, el alto desempeño, el cumplimiento de requisitos legales ambientales y en la generación de valor.

Social: el “pilar social” del desarrollo sostenible, a nivel mundial, nacional y empresarial; está relacionado con el comportamiento ético, la transparencia, la legalidad y la integridad a nivel de la sociedad. Igualmente, está relacionado con la definición y acato a las normas, políticas y valores que propician un impacto cultural en los líderes y talento humano de las organizaciones, que les permite generar comportamientos socialmente responsables, al incorporar consideraciones sociales y ambientales en la toma de decisiones, en la estrategia y en la operación, como una contribución al desarrollo sostenible.

Se requiere una sociedad responsable, honesta, equitativa, que respete el principio de legalidad, que tenga compromiso con la vida, el planeta y las generaciones presentes y futuras; solo así, se tendrán líderes y empresarios socialmente responsables y con credibilidad en materia de responsabilidad social en la dirección y gerencia de las organizaciones.

La “responsabilidad social de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: -Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad. -Tome en consideración las expectativas de las partes interesadas. –Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y – Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones” (INSTITUTO URUGUAYO DE NORMAS TÉCNICAS. Guía de responsabilidad social. 2010).

### **9.3.8.2. Aplicación práctica y metodológica.**

Para el desarrollo sostenible se deben desarrollar como mínimo los siguientes pasos, detallados en la guía de implementación del modelo, que hace parte de los anexos del presente documento:

#### **Paso 1. Formato 1. Identificar la normatividad ambiental aplicable:**

**Producto:** Matriz normatividad ambiental aplicable.

Ver caja de herramientas. 8. Desarrollo sostenible. Paso 1. Formato 1. Identificar la normatividad ambiental aplicable.

#### **Paso 2. Formato 2. Implementar la NTC ISO 14001: 2015.**

**Productos:** Plan de implementación NTC ISO 14001: 2015

Ver caja de herramientas. 8. Desarrollo sostenible. Paso 2. Formato 2. Implementar el sistema de gestión ambiental.

#### **Paso 3. Formato 3. Tomar decisiones estratégicas incorporando consideraciones sociales y ambientales (UNIT-ISO 26000:2010; Guía de responsabilidad social).**

**Producto:** matriz de decisiones socialmente responsables.

Ver caja de herramientas. 8. Desarrollo sostenible. Paso 3. Formato 3. Tomar decisiones socialmente responsables.

### **9.4. ¿Cuál es el grado de validez de contenido del modelo de Gestión Integral? .**

¿Cuál es el grado de validez de contenido del modelo de Gestión Integral para la Innovación y la Generación de Valor en las Organizaciones de servicios?

**La validez del modelo está determinada por:**

La rigurosidad en la investigación para hacer la construcción del estado del arte y la compilación de experiencias laborales y académicas para la definición práctica de las metodologías utilizadas para siete (7) componentes del modelo, con excepción del componente ocho (8): Desarrollo sostenible, para el cual se desarrolla unos elementos esenciales y prácticos, pero no se hace definición de metodología práctica y rigurosa, dada la magnitud de contenido y la complejidad del tema.

La implementación y desarrollo de los ocho (8) componentes del modelo, en la Casa de la Madre y el Niño, tiene validez en la medida en que impactó, motivó y generó compromiso de trabajo del personal directivo, profesional y operativo, con la gestión integral, la innovación y la generación de valor; hechos que fueron corroborados con los resultados de la encuesta aplicada al personal directivo, profesional y operativo y además, reconocido y validado con los resultados de las auditorías internas realizadas en los años 2016 y 2017 y las auditorías externas realizadas por COTECNA, las cuales soportaron en concepto técnico para la recomendación de la certificación de los sistemas de gestión de la calidad (NTC ISO 9001:2008) en los años 2016 y 2017.

La implementación del modelo en la Casa de la Madre y el Niño y las actividades desarrolladas con el talento humano; generó impacto en la cultura de la institución, manifestada en comportamientos frente a la excelencia operacional y el servicio; dando como resultado excelente servicio prestado a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes, familias adoptivas y demás partes interesadas; resultado que fue ratificado con la encuesta aplicada al personal directivo, profesional y operativo de la institución y con el resultado de la auditoría COTECNA, realizada en el mes de septiembre de 2017, en la cual se reiteró el liderazgo y compromiso del todo el personal entrevistado.

La técnica y metodología con la que se diseñó el contenido temático de las encuestas, que logró alinear los ocho (8) componentes del modelo con la gestión integral, la innovación y la generación de valor; de tal forma, que al aplicar la encuesta al total de la población objeto (11 Directivos y 67 profesionales y operativo), los análisis de los resultados evidenciaron la madurez del modelo y la identificación de falencias, que dieron como resultado la formulación y ejecución de un plan de acción e intervención a cargos

críticos de la institución, logrando realizar cuatro (4) reuniones de capacitación con la participación de 32 profesionales y operativos, a quienes se les entregó un documento soporte, que incluía el modelo de gestión integral de la institución y los conceptos de sistema de gestión integral

La importancia del análisis de los resultados de las encuestas, que determinaron que el modelo contribuye a la excelencia operacional, a la supervivencia, al crecimiento y la rentabilidad de la institución; por lo tanto, la alta dirección tomó la decisión de avanzar en el cierre de brechas encontradas y en la transición de la Norma NTC ISO 9001:2008 a versión 2015; incluido el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo- SG-SST (Decreto 1072 de 2015).

La implementación y desarrollo del modelo, impactó positivamente a todo el personal de Institución, el cual cambió comportamientos, estilo de trabajo, lenguaje y toma conciencia de la importancia del modelo para mejorar la gestión operativa, la gestión integral, la innovación y la generación de valor en la Casa de la Madre y el Niño, situación que es evidenciada en los resultados de las encuestas aplicadas al personal directivo, profesional y operativo y en la auditoría de certificación COTECNA, realizada el mes de septiembre de 2017 y en las demás auditorías realizadas, durante los años 2016 y 2017, tanto internas como externas.

Ver caja de herramientas. 10. Reportes auditorías interna y COTECNA 2016 y 2017.

La implementación, desarrollo y madurez del modelo de Gestión Integral para la Innovación y la Generación de Valor, se incorporó a la estrategia de la institución, toda vez que los catorce (14) objetivos del Mapa estratégico 2016-2020, se convirtieron en los objetivos del Sistema de Gestión Integral, incluidos los objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo-SG-SST, situación observable en direccionamiento estratégico de la institución.

El modelo fue implementado, desarrollada y validado en la Casa de la Madre y el Niño, institución con sede en la Ciudad de Bogotá D.C. y cuyo objetivo estratégico más relevante es: “brindar atención de calidad a niños, niñas y adolescentes; madres

gestantes-lactantes y familias adoptivas”.

El instrumento para la validación del modelo, está constituido por dos encuestas diseñadas con la misma estructura técnica y metodológica, pero con preguntas diferentes, pero relacionadas con los componentes del modelo; las cuales fueron aplicadas una a once (11) Directivos de planta, que corresponden al 100% del personal Directivo y la otra, fue aplicada a cincuenta y tres (53) profesionales y operativos de planta, que corresponden al 100% del personal profesional y operativo de planta de la institución. Por lo tanto, se aplicaron sesenta y cuatro (64) encuestas que corresponden al 100% del personal de planta de la institución. Los dos instrumentos fueron diseñados y aplicados, bajo la premisa que el personal Directivo y el personal profesional y operativo, tienen diferentes comportamientos y formas de interpretar la gestión integral, la innovación y la generación de valor.

Además, el instrumento les fue aplicado a 14 profesionales contratados por prestación de servicios, que representan el 56% del total de veinticinco (25) contratistas de la institución y cuyo criterio de selección se fundamentó en encuestar a aquellos contratistas profesionales que prestan servicios asociados a los procesos misionales de la institución.

Por lo tanto, las encuestas para la validación del modelo, fueron aplicadas a once (11) Directivos y a 67 profesionales y operativos de la Casa de la Madre y el Niño, para un total de setenta y ocho (78) encuestas aplicadas, lo que significa que se cubrió el 100% del personal de planta y el 56% de los contratistas, dejando de encuestar solo a aquellos contratistas que prestan servicios esporádicos en la institución y que no tienen relación directa con los tres (3) procesos misionales.

**9.5. ¿Cuál es el aporte o contribución del modelo a la gestión integral, a la innovación y a la generación de valor en las organizaciones de servicios?**

¿Cuál es el aporte o contribución del modelo de Gestión Integral para la Innovación y la Generación de valor en las organizaciones de servicios?

La implementación y desarrollo de los ocho (8) componentes del modelo de Gestión Integral, tienen como fin hacer un aporte o contribución a la gestión integral, la innovación y la generación de valor en las organizaciones. La validez del modelo se pudo comprobar con los resultados de las encuestas aplicadas al personal directivo, profesional y operativo de la Casa de la Madre y el Niño; quienes dieron respuesta a cada una de las preguntas de la encuesta, teniendo en cuenta cada componente del modelo.

La encuesta está diseñada técnica y metodológicamente, teniendo en cuenta los ocho (8) componentes del modelo, cuya implementación le aporta a la gestión integral, la innovación y la generación de valor

**El aporte del modelo a la gestión integral:** Con la implementación y desarrollo del modelo de Gestión integral, se logró impactar la cultura del personal directivo, profesional y operativo de la Casa de la Madre y el Niño, quienes en su gestión estratégica y operacional conciben a la institución un “todo” integral, admitiendo que todas las actividades que se desarrollan en la operación de los procesos, interactúan, se relacionan, se complementan, son dinámicas y tienen como fin común: “brindar atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas” y con ello, cumplir con los objetivos estratégicos y generar valor; situación que fue validada, así:

- a) Con el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas al total de la población objeto: once (11) directivos y sesenta y siete (67) profesionales y operativos,
- b) Con las reuniones de capacitación desarrolladas con el personal de la institución,
- c) , en las cuales se destaca la participación, conocimiento y Con las tres auditorías del ente certificador COTECNA, realizadas durante los años 2016 y 2017 compromiso del personal entrevistado y el cumplimiento de requisitos mínimos de la gestión de calidad, lo cual dio como resultado la continuidad de la certificación del sistema de gestión de la calidad, NTC ISO 9001:2008 y

d) Con las auditoría internas realizadas durante los años 2016 y 2017.

En el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas, se pudo comprobar el aporte o contribución del Modelo a la gestión integral, a la innovación y a la generación de valor, según las respuestas y resultados para cada uno de los componentes del modelo.

### **9.5.1. Análisis de los resultados de las encuestas**

Las encuestas se aplicaron al personal directivo, profesional y operativo, de manera personalizada y mediante documento en físico. Una vez diligenciadas las encuestas en físico, se procesaron y se procedió a realizar el análisis de la información de los resultados obtenidos, igualmente, de manera manual dadas la facilidad de su análisis y resultados.

Ver caja de herramientas: 9. Encuestas y análisis. Nota: Las encuestas se conservan en físico, las cuales soportan el análisis de la información obtenida.

El análisis de los resultados de las encuestas, teniendo en cuenta los objetivos del trabajo de investigación, la validez, la madurez del modelo de gestión integral, es el siguiente:

#### ***9.5.1.1. La gestión integral genera valor y contribuye a la identificación de acciones de mejora e innovación.***

Al preguntarle al personal directivo: “¿la gestión integral genera valor para la institución y para la atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas?”. La respuesta fue: el 90,9%, respondió afirmativamente y el 9,1%, respondió negativamente. El personal directivo está alineado y comprometido con la generación de valor.

Al preguntarle al personal directivo: “¿la gestión integral contribuye con la identificación de acciones de mejora e innovación para la prestación del servicio a niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas?”. La respuesta

fue: el 90,9%, respondió afirmativamente y el 9,1%, respondió negativamente. El personal directivo está comprometido con la Gestión integral, la mejora y la innovación.

**Tabla 7.** Respuestas del personal Directivo.

<b>Pregunta:</b> La gestión integral genera:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Valor</b>	<b>90,9%</b>	<b>9,1%</b>
<b>Pregunta:</b> La gestión integral contribuya a la:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Mejora e innovación</b>	<b>90,9%</b>	<b>9,1%</b>

Fuente: análisis de las encuestas aplicadas a personal directivo.

Las recomendaciones o conclusiones una vez analizados los resultados de las encuestas aplicadas a los directivos en lo pertinente a la gestión integral y su aporte a la mejora, innovación y la generación de valor, fueron: Trabajar y socializar en la institución los conceptos Gestión integral, valor, innovación y mejora. Se logró la participación del Gerente Administrativo Financiero en la capacitación realizada a 32 personas de cargos críticos de la institución. Advirtiéndole que el proceso de capacitación al personal debe ser permanente y dirigido a todo el personal.

Las respuestas del modelo para el cierre de las brechas encontradas, son dadas por los componentes: Gestión humana por competencias, Gestión por procesos y cultura de servicio.

Al preguntarle al personal profesional y operativo: “¿La gestión integral le permite a usted generar valor en la atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas?”. La respuesta fue: 94%, respondieron afirmativamente y el 6%, respondieron negativamente. El personal profesional y operativo genera valor con la gestión integral.

Al preguntarle al personal profesional y operativo: “¿la gestión integral le permite a usted, identificar acciones de mejora e innovación para la prestación del servicio a niños,

niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas?”. La respuesta fue: el 86,56%, respondieron afirmativamente y el 13,44%, respondieron negativamente. Hace falta fortalecer y promover espacios de capacitación para que el personal profesional y operativo, tengan mayor conocimiento sobre la gestión integral y su aporte a la mejora e innovación.

**Tabla 8.** Respuestas del personal profesional y operativo.

<b>Pregunta:</b> La gestión integral le permite a usted generar:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Valor</b>	<b>94%</b>	<b>6%</b>
<b>Pregunta:</b> La gestión integral le permite a usted identificar acciones de:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Mejora e innovación</b>	<b>86,56%</b>	<b>13,44%</b>

Fuente: análisis de las encuestas aplicadas a personal profesional y operativo.

Las recomendaciones o conclusiones una vez analizados los resultados fueron: Mejorar la comunicación entre los equipos de trabajo y desarrollar actividades de trabajo en equipo, gestión integral, generación de valor y mejora e innovación.

En comparación con el personal directivo se observa que ante preguntas similares, el personal profesional operativo y profesional requiere de mayor capacitación y formación; por lo tanto, producto del análisis de las encuestas se ejecutó, de inmediato, un plan de capacitación para personas que ejercen roles y actividades críticas en la institución, se trabajó con 32 personas, el 47,76% de la muestra, divididas en cuatro reuniones, para desarrollar una agenda con los temas: Calidad, Sistema de gestión de calidad, gestión integral, mejora e innovación, generación de valor, toma de conciencia, trabajo en equipo, servicio, mapa estratégico 2016-2020 y los componentes del modelo de gestión integral para la innovación y la generación de valor. La respuesta del personal fue de impacto, lanzando observaciones como: “la calidad nos une, nos permite trabajar en equipo” y la

“calidad hace que el personal directivo nos tenga en cuenta y valore nuestro trabajo”.

Las respuestas del modelo para el cierre de las brechas encontradas en la gestión integral, el valor, la mejora y la innovación, son dadas por los componentes: Direccionamiento estratégico, Gestión humana por competencias, Gestión por procesos, cultura de servicio y Sistemas de gestión integral

### **Ver Caja de herramientas. 9. Encuestas y análisis.**

#### **9.5.1.2. Componente direccionamiento estratégico: El Direccionamiento estratégico contribuye a la identificación de acciones de mejora e innovación, a la gestión integral y genera valor.**

Al preguntarle al personal directivo: “La planeación estratégica-Mapa de procesos 2016-2020, ha contribuido con la gestión integral para brindar atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas”; la respuesta fue: el 72,72% respondieron de manera afirmativa y el 27,28%, respondieron negativamente. Ocho (8) de once (11) directivos, afirman que la planeación estratégica contribuye a la gestión integral, todo está fundamentado en que la Casa de Madre y el Niño, desde el año 2016, viene trabajando con base en un Mapa estratégico 2016-2010, con 14 objetivos, formulado con la metodología Balanced Scorecard e igualmente, se dio inicio a la implementación del modelo de gestión integral.

Al preguntarle al personal directivo: “La planeación estratégica-Mapa de procesos 2016-2020, ha contribuido a identificar acciones de mejora e innovación, para brindar atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas”; la respuesta fue: el 81,81% respondieron de manera afirmativa y el 18,19% respondieron negativamente. Los directivos consideran que la planeación estratégica contribuye a la mejora y a la innovación.

Al preguntarle al personal directivo: “La planeación estratégica-Mapa de procesos 2016-2020, ha contribuido a generar valor para la institución y para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas y demás partes

interesadas”; la respuesta fue: el 81,81% respondieron de manera afirmativa y el 18,19% respondieron negativamente. El personal directivo considera que la planeación estratégica genera valor para la institución y para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes, familias adoptivas y demás partes interesadas.

**Tabla 9.** Respuesta del personal Directivo.

<b>Pregunta:</b> La Planeación estratégica- mapa estratégico, ha contribuido con:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>La gestión integral</b>	<b>72,72%</b>	<b>27,28%</b>
<b>Pregunta:</b> La Planeación estratégica- mapa estratégico, ha contribuido con:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Mejora e innovación</b>	<b>81,81%</b>	<b>18,19%</b>
<b>Pregunta:</b> La Planeación estratégica- mapa estratégico, ha contribuido a:		
<b>Generar valor</b>	<b>81,81%</b>	<b>18,19%</b>

Fuente: análisis de las encuestas aplicadas a personal directivo.

Las recomendaciones o conclusiones una vez analizados los resultados de las encuestas aplicadas al personal directivo, para el componente Direccionamiento estratégico, en relación con la contribución de la planeación estratégica a la gestión integral, la mejora e innovación y generación de valor, fueron: Formular escenarios futuros- visión de largo plazo; fortalecer la operación de la estrategia y bajar la estrategia a la operación; alinear el requerimiento de personal con los objetivos estratégicos y las competencias; definir la operación de planes tácticos anuales con indicadores para medir la gestión y hacer seguimiento a los objetivos, a la operación y a las metas e indicadores. Esta responsabilidad fue asumida por el Gerente Administrativo y Financiero. Es un compromiso y decisión estratégica de la alta dirección, hacer que la estrategia está asociada a la gestión integral, la mejora e innovación y la generación de valor para la institución, para los clientes y demás partes interesadas.

Las respuestas del modelo para el cierre de las brechas encontradas en la planeación estratégica y su aporte a la gestión integral, la mejora e innovación y la generación de valor, según las respuestas del personal directivo, son dadas por los componentes: Direccionamiento estratégico, Gestión humana por competencias y gestión por procesos

Al preguntarle al personal profesional y operativo: “La planeación estratégica-Mapa de procesos 2016-2020, le contribuye a usted con la gestión integral para brindar atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas”; la respuesta fue: el 58,20%, respondieron afirmativamente y el 41,80% responden de manera negativa. Se destaca que algunos de los encuestados manifestaron que no conocían el Mapa estratégico de la institución, situación que puede ser explicada por alto nivel de rotación de personal y deficiencias en los procedimientos de inducción; luego, se decide que la capacitación tiene que ser permanente e incluir en la inducción los temas: calidad, gestión integral, estrategia, valor, mejora e innovación, servicio y procesos.

Al preguntarle al personal profesional y operativo: “La planeación estratégica-Mapa de procesos 2016-2020, le permite a usted identificar acciones de mejora e innovación, para brindar atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas”; la respuesta fue: el 68,65% respondieron de manera afirmativa y el 31,35% respondieron negativamente. La alta dirección define que la mejora e innovación están asociadas a la estrategia, a los procesos, a la operación y al servicio, Luego, todos los colaboradores deben establecer un compromiso con la identificación y desarrollo de acciones de mejora y la innovación.

Al preguntarle al personal profesional y operativo: “La planeación estratégica-Mapa de procesos 2016-2020, le permite a usted contribuir con la generación de valor para la institución y para la atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas y demás partes interesadas”; la respuesta fue: el 71,64% respondieron de manera afirmativa y el 28,36%, respondieron negativamente. Para abordar las respuestas negativas se definió que se requiere capacitación y socialización en estrategia. Igualmente, se pudo observar que el personal profesional y operativo, en algunos casos, poca importancia le da a la planeación estratégica, porque

considera que ellos son operativos y la estrategia es de la alta dirección.

**Tabla 10.** Respuesta del personal profesional y operativo.

<b>Pregunta:</b> La Planeación estratégica- mapa estratégico, le contribuya a usted con:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>La gestión integral</b>	<b>58,20%</b>	<b>41,80%</b>
<b>Pregunta:</b> La Planeación estratégica- mapa estratégico, le permite a usted idéntica:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Mejora e innovación</b>	<b>68,65%</b>	<b>31,35%</b>
<b>Pregunta:</b> La Planeación estratégica- mapa estratégico, le permite a usted:		
<b>Generar valor</b>	<b>71,64%</b>	<b>28,36%</b>

Fuente: análisis de las encuestas aplicadas a personal profesional y operativo.

Las recomendaciones o conclusiones una vez analizados los resultados de las encuestas aplicadas al personal profesional y operativo, para el componente Direccionamiento estratégico y su contribución a la gestión integral, la mejora e innovación y la generación de valor, fueron: Socializar el mapa estratégico 2016-2020 a todo el personal, con proyecciones, metas y políticas; mejorar la planeación de los procesos y establecer un plan de capacitación para asociar la estrategia con la operación, la gestión integral, la mejora e innovación y la generación de valor.

Las respuestas del Modelo para el cierre de las brechas encontradas en el componente Direccionamiento estratégico, son dadas por los componentes: Direccionamiento estratégico, Gestión por procesos, Gestión humana por competencias y cultura de servicio.

**9.5.1.3. Componente gestión por procesos: La Gestión procesos contribuye a la gestión integral, a la identificación de acciones de mejora e innovación y genera valor.**

Al preguntarle al personal directivo “La gestión por procesos contribuye con la gestión integral para brindar atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas”; la respuesta fue: el 90,9% respondieron de manera afirmativa y el 9,1% respondieron negativamente. La institución desde el año 2008, cuando obtuvo por primera vez la certificación del Sistema de gestión de la calidad, viene madurando una gestión con enfoque en procesos y a partir de 2016, inició la implementación del modelo de gestión integral; lo que implica que hay madurez en la gestión integral y hay compromiso de la alta dirección con el enfoque por procesos articulada con la gestión integral.

Al preguntarle al personal directivo: “La gestión por procesos contribuye con la identificación de acciones de mejora e innovación, para brindar atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas”; la respuesta fue: el 81,81% respondieron de manera afirmativa y el 18,19% respondieron negativamente. El personal directivo tiene compromiso con la mejora y la innovación con el fin de mejorar la prestación del servicio.

Al preguntarle al personal directivo: “La gestión por procesos contribuye con la generación de valor para la institución, para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas y demás partes interesadas”; la respuesta fue: el 90,9% respondieron de manera afirmativa y el 9,1% respondieron negativamente. El personal directivo asume la responsabilidad estratégica de generar valor desde el enfoque por procesos.

**Tabla 11.** Respuesta del personal Directivo.

<b>Pregunta:</b> La gestión por procesos, contribuye con:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>La gestión integral</b>	<b>90,9%</b>	<b>9,1%</b>
<b>Pregunta:</b> La gestión por procesos, contribuye la identificación de acciones de:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Mejora e innovación</b>	<b>81,81%</b>	<b>18,19%</b>
<b>Pregunta:</b> La gestión por procesos contribuye con la:		
<b>Generación de valor</b>	<b>90,9%</b>	<b>9,1%</b>

Fuente: análisis de las encuestas aplicadas a personal directivo.

Las recomendaciones o conclusiones una vez analizados los resultados de las encuestas aplicadas al personal directivo, para el componente Gestión por procesos y su contribución a la gestión integral, la mejora e innovación y la generación de valor, fueron: Gestionar el proceso desde la estrategia como instrumento de trabajo para generar valor; fortalecer la operación por procesos, la mejora e innovación y la generación de valor y hacer seguimiento a la conformidad de los procesos.

Las respuestas del modelo para el cierre de las brechas encontradas en el componente gestión por procesos, son dadas por los componentes: Direccionamiento estratégico, Gestión humana por competencias y Gestión por procesos.

Al preguntarle al personal profesional y operativo: “La operación de su proceso(s) le permite a usted generar una gestión integral para la atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas”; la respuesta fue: el 76,12% respondieron de manera afirmativa y el 23,88% respondieron negativamente. Hay compromiso del personal con el enfoque por procesos y con la gestión integral.

Al preguntarle al personal profesional y operativo: “La operación de su proceso(s) le permite a usted identificación de acciones de mejora e innovación, para brindar atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas”; la respuesta fue: el 70,14% respondieron de manera afirmativa y el 29,86% respondieron negativamente. Hay compromiso del personal con la mejora e innovación en el cuidado de los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas.

Al preguntarle al personal profesional y operativo: “.La operación de su proceso(s) le permite a usted generar valor para la institución y para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas y demás partes interesadas”; la respuesta fue: el 77,61% respondieron de manera afirmativa y el 22,39% respondieron negativamente. El personal profesional y operativo hace de la operación de sus procesos una forma de generar valor para la institución y para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes, familiar adoptivas y demás partes interesadas.

**Tabla 12.** Respuesta del personal profesional y operativo.

<b>Pregunta:</b> La operación de sus procesos le permite realizar una:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Gestión integral</b>	<b>76,12%</b>	<b>23,88%</b>
<b>Pregunta:</b> La operación de sus procesos le permite identificar:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Mejora e innovación</b>	<b>70,14%</b>	<b>29,86%</b>
<b>Pregunta:</b> La operación de sus procesos le permite identificar:		
<b>Generación de valor</b>	<b>77,61%</b>	<b>23,39%</b>

Fuente: análisis de las encuestas aplicadas a personal profesional y operativo

Las recomendaciones o conclusiones una vez analizados los resultados de las encuestas aplicadas al personal profesional y operativo, para el componente Gestión

por procesos y su contribución a la gestión integral, la mejora e innovación y la generación de valor, fueron: Revisar y socializar la gestión por procesos para la mejora e innovación, dar a conocer los procesos a los equipos de trabajo para la adecuada operación y conformidad, hacer inducción y entrenamiento en gestión por procesos a todo el personal; articular los procesos con la estrategia, la gestión integral, el trabajo en equipo, la mejora e innovación y generación de valor y cumplir con los objetivos de los procesos, las metas y los indicadores

Las respuestas del modelo para el cierre de las brechas encontradas en el componente gestión por procesos, son dadas por los componentes: Direccionamiento estratégico, Gestión humana por competencias, Gestión por procesos y cultura de servicio.

#### **9.5.1.4. Componente gestión de tecnología: La Gestión de tecnología contribuye a la gestión integral, a la identificación de acciones de mejora e innovación y genera valor.**

Al preguntarle al personal directivo: “el acceso y disponibilidad de instrumentos, métodos y técnicas propias que se aplican y se usan para la operación de los procesos, son esenciales para soportar la gestión integral y para la atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas”; la respuesta fue: el 90,9% respondieron de manera afirmativa y el 9,1% respondieron negativamente. El personal directivo considera que la tecnología soporta la gestión integral y corrobora el compromiso de la alta dirección para definir e implementar actividades asociadas a desarrollos tecnológicos para la institución

Al preguntarle al personal directivo: “el acceso y disponibilidad de instrumentos, métodos y técnicas propias que se aplican y se usan para la operación de los procesos, son esenciales para soportar acciones de mejora e innovación, en la operación de los procesos”; la respuesta fue: el 90,9% respondieron de manera afirmativa y el 9,1% respondieron negativamente. El personal directivo asocia la tecnología con la generación de valor y muestra el compromiso de la alta dirección con la gestión tecnológica, como elemento esencial para la operación de los procesos, el servicio y la

creación de valor.

Al preguntarle al personal directivo: “el acceso y disponibilidad de instrumentos, métodos y técnicas propias que se aplican y se usan para la operación de los procesos, son esenciales para la generación de valor para la institución y para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas y demás partes interesadas”; la respuesta fue: el 72,72% respondieron de manera afirmativa y el 27,28% respondieron negativamente. Los directivos consideran a la tecnología como una forma de generar valor para la institución y para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes, familias adoptivas y demás partes interesadas.

**Tabla 13.** Respuesta del personal Directivo.

<b>Pregunta:</b> El acceso y disponibilidad de instrumentos, métodos y técnicas soportan:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>La gestión integral</b>	<b>90,9%</b>	<b>9,1%</b>
<b>Pregunta:</b> El acceso y disponibilidad de instrumentos, métodos y técnicas soportan la:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Mejora e innovación</b>	<b>90,9%</b>	<b>9,1%</b>
<b>Pregunta:</b> El acceso y disponibilidad de instrumentos, métodos y técnicas son esenciales para la:		
<b>Generación de valor</b>	<b>72,72%</b>	<b>27,28%</b>

Fuente: análisis de las encuestas aplicadas a personal directivo.

Las recomendaciones o conclusiones una vez analizados los resultados de las encuestas aplicadas al personal directivo, para el componente Gestión de tecnología y su contribución a la gestión integral, la mejora e innovación y la generación de valor, fueron: Generar un ambiente propicio para la generación de conocimiento/tecnología; revisar el registro, uso y control de equipos, metodologías, técnicas y licencias software; crear mecanismos de comunicación institucional/chat y dar a conocer la tecnología

indispensable para la operación de los procesos.

Las respuestas del modelo para el cierre de las brechas encontradas en el componente gestión de tecnología, son dadas por los componentes: Gestión humana por competencias, Gestión por procesos, Gestión de Tecnología y Sistemas de Gestión.

Al preguntarle al personal profesional y operativo: “usted tiene acceso y disponibilidad de instrumentos, métodos y técnicas propias que aplica y usa para la operación de su proceso (s), considera usted que son esenciales y suficientes para soportar la gestión integral y brindar atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas”; la respuesta fue: el 59,70% respondieron de manera afirmativa y el 40,30% respondieron negativamente. Hay personal profesional y operativo que no tiene acceso a herramientas como los computadores, el internet, el chat y el correo personal. Es un tema en el cual la institución avanza de manera significativa, siendo un compromiso estratégico de la alta dirección.

Al preguntarle al personal profesional y operativo: “usted tiene acceso y disponibilidad de instrumentos, métodos y técnicas propias que aplica y usa para la operación de su proceso (s), considera usted que son esenciales para soportar acciones de mejora e innovación, en la operación de su proceso(s)”; la respuesta fue: el 58,20% respondieron de manera afirmativa y el 41,80% respondieron negativamente. El personal tiene limitaciones para acceder y disponer de equipos de cómputo para la operación de los procesos y aún se utilizan registros en papel.

Al preguntarle al personal profesional y operativo: “usted tiene acceso y disponibilidad de instrumentos, métodos y técnicas propias que aplica y usa para la operación de su proceso (s), considera usted que son esenciales para la generación de valor para la institución y para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas y demás partes interesadas”; la respuesta fue: el 68,65% respondieron de manera afirmativa y el 31,35% respondieron negativamente. La tecnología genera valor para la institución y para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes, familias adoptivas y demás partes interesadas. El personal

profesional y operativo de la institución tiene limitaciones de tipo tecnológico para la operación de los procesos, como son la falta de equipos de cómputo y herramientas que eviten el uso de papel y la disposición de información en USB o discos duros.

**Tabla 14.** Respuesta del personal profesional y operativo.

<b>Pregunta:</b> Usted tiene acceso y disponibilidad de instrumentos, métodos y técnicas; considera que son esenciales y suficientes para soportar:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>La gestión integral</b>	<b>59,70%</b>	<b>40,30%</b>
<b>Pregunta:</b> Usted tiene acceso y disponibilidad de instrumentos, métodos y técnicas; considera que son esenciales para soportar acciones de:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Mejora e innovación</b>	<b>58,20%</b>	<b>41,80%</b>
<b>Pregunta:</b> Usted tiene acceso y disponibilidad de instrumentos, métodos y técnicas; considera que son esenciales para la:		
<b>Generación de valor</b>	<b>68,65%</b>	<b>31,35%</b>

Fuente: análisis de las encuestas aplicadas a personal profesional y operativo

Las recomendaciones o conclusiones una vez analizados los resultados de las encuestas aplicadas al personal profesional y operativo, para el componente Gestión de tecnología y su contribución a la gestión integral, la mejora e innovación y a la generación de valor, fueron: Tener un sistema de comunicación interno y externo; tener adecuado manejo, uso y conservación de la información; dar respuesta inmediata a solicitudes de reparación de equipos; dotar y dar acceso al personal a los equipos de cómputo; contar con espacios y equipos de cómputo, para que los niños desarrollen sus habilidades y trabajar el tema de tecnología como una forma de automatizar procesos y asegurar la disposición y uso de la información.

Las respuestas del Modelo para el cierre de las brechas encontradas, son dadas por

los componentes: Gestión humana por competencias, Gestión por procesos, Gestión de Tecnología y Sistemas de Gestión Integral.

**9.5.1.5. Componente Sistemas de gestión integral: Los Sistemas de gestión, contribuyen a la gestión integral, a la identificación de acciones de mejora e innovación y genera valor.**

Al preguntarle al personal directivo: “El sistema de gestión de la calidad (NTC ISO 9001:2008) que está implementado, desarrollado y certificado por COTECNA, contribuye a la gestión integral”; la respuesta fue: 6 Directivos, equivalentes al 54,54% respondieron de manera afirmativa y 5 directivos, el 45,46% respondieron negativamente.

Este resultado, el 45% de los directivos aún responden de manera negativa, se podría afirmar que no han tomado conciencia sobre las bondades del sistema; es una forma de validar que el problema planteado en este proyecto de investigación, tiene fundamentación, esto es, se valida que en la Casa de la Madre y el Niño, por un lado va la gestión de la calidad y por otro lado van los directivos, la estrategia, la operación y la gestión integral. Se avanza en impacto de cultura y toma de conciencia de la eficacia del sistema, pero aún falta y se observan directivos que no le dan importancia al sistema de gestión. Se observa aún desarticulación entre la gestión de la calidad y la gestión integral. La Directora General tiene conciencia de la importancia del sistema, lidera y convoca, pero su equipo de colaboradoras no da la misma importancia.

En la Casa de la Madre y el Niño las acciones de: establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente el sistema de gestión de la calidad, está bajo la responsabilidad práctica de un profesional asesor en calidad, el resto del equipo directivo saca de su agenda el tema y no lo articula con la estrategia, la gestión integral y la operación de los procesos; sin embargo, se puede afirmar que en la institución el sistema de gestión de la calidad es un compromiso estratégico de la de la alta dirección, especialmente, de la Dirección General y de la Gerencia administrativa y financiera.

Al preguntarle al personal directivo: “El sistema de gestión de la calidad (NTC ISO

9001:2008) que está implementado, desarrollado y certificado por COTECNA, ha facilitado la identificación de acciones de mejora e innovación, para la institución y para la atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes, madres gestantes-lactantes y familias adoptivas y demás partes interesadas”; la respuesta fue: 7 Directivos, el 63,63% respondieron de manera afirmativa y 4 directivos, el 36,37% respondieron negativamente. La alta dirección manifiesta el compromiso con la gestión integral, la mejora e innovación y el servicio; lo que ha permitido que el sistema de gestión de la calidad este certificado en la institución desde al 2008 hasta el 2014 y se haya retomado en el año 2016, con la implementación y desarrollo del Modelo de gestión. Sin embargo, falta más toma de conciencia por parte del personal directivo sobre la importancia del sistema para la generación de valor.

Al preguntarle al personal directivo: “El sistema de gestión de la calidad (NTC ISO 9001:2008) que está implementado, desarrollado y certificado por COTECNA, ha contribuido con la generación de valor, para la institución y para la atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes, madres gestantes-lactantes y familias adoptivas y demás partes interesadas”; la respuesta fue: el 72,72% respondieron de manera afirmativa y el 27,28% respondieron negativamente. Los directivos manifiestan que el sistema de gestión de la calidad contribuye con la generación de valor. Hace falta trabajar la toma de conciencia.

La implementación y desarrollo del modelo en la Casa de la Madre y el Niño, se inició en el primer trimestre del año 2016, cuyo objetivo era recuperar la certificación del sistema de gestión de la calidad, la cual se había perdido para el año 2015.

En auditoría realizada por ente certificador COTECNA, en el mes de septiembre del año 2016, la recomendación del auditor fue recuperar la certificación del Sistema de gestión de la calidad en la versión NTC ISO 9001:2008 y para el mes de septiembre del año 2017, mediante una nueva auditoría de COTECNA, se obtuvo la certificación del Sistema de gestión de la calidad (NTC ISO 9001:2008) válido hasta septiembre de 2018, en razón de la finalización de la transición a la versión 2015; dejando como compromiso institucional la transición de la Norma a versión NTC ISO 9001:2015.

**Tabla 15.** Respuesta del personal Directivo.

<b>Pregunta:</b> El sistema de gestión de la calidad (NTC ISO 9001:2008), implementado, desarrollado y certificado por COTECNA, contribuye a:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>La gestión integral</b>	<b>54,54%</b>	<b>45,46%</b>
<b>Pregunta:</b> El sistema de gestión de la calidad (NTC ISO 9001:2008), implementado, desarrollado y certificado por COTECNA, ha facilitado acciones de:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Mejora e innovación</b>	<b>63,63%</b>	<b>36,37%</b>
<b>Pregunta:</b> El sistema de gestión de la calidad (NTC ISO 9001:2008), implementado, desarrollado y certificado por COTECNA, ha contribuido con la:		
<b>Generación de valor</b>	<b>72,72%</b>	<b>27,28%</b>

Fuente: análisis de las encuestas aplicadas a personal directivo

Las recomendaciones o conclusiones una vez analizados los resultados de las encuestas aplicadas al personal directivo, para el componente Sistemas de gestión integral y su contribución con la gestión integral, la mejora e innovación y la generación de valor, fueron: Realizar acciones de planeación y control para la transición a NTC ISO 9001:2015; dar a conocer y socializar con el personal directivo el Sistema de Gestión de la Calidad y hacerlo más amable, simple, visible y práctico; trabajar con el personal directivo la socialización del modelo de gestión integral; desarrollar acciones para impactar la cultura del personal directivo con el fin de hacer del Sistema de gestión de la calidad una decisión estratégica y un compromiso de todos y tomar conciencia de la importancia del sistema por parte del personal directivo.

Las respuestas del Modelo para el cierre de las brechas encontradas en el componente Sistemas de gestión integral, son dadas por los componentes: Gestión humana por competencias; Gestión por procesos y Sistemas de Gestión (NTC ISO

9001:2015, numerales 4.4. Sistema de gestión de la calidad y sus procesos y 7.3. Toma de conciencia)

Al preguntarle al personal profesional y operativo: “El sistema de gestión de la calidad (NTC ISO 9001:2008) que está implementado, desarrollado y certificado por COTECNA, considera usted, le contribuye a la gestión integral”; la respuesta fue: el 55,22% respondieron de manera afirmativa y el 44,78% respondieron negativamente. Llama la atención que 30 profesionales y operativos (44,78%) hayan respondido de manera negativa, a pesar de que se hayan desarrollado actividades de capacitación con el personal, para el conocimiento del modelo. Sin embargo, se analizó que es esencial fortalecer los procedimientos de inducción y reinducción al personal, dada la alta rotación del personal profesional y operativo.

Al preguntarle al personal profesional y operativo: “El sistema de gestión de la calidad (NTC ISO 9001:2008) que está implementado, desarrollado y certificado por COTECNA, le permite a usted, identificar acciones de mejora e innovación, en la operación de su proceso(s)”; la respuesta fue: el 55,22% respondieron de manera afirmativa y 30 de ellos, el 44,78%, respondieron negativamente. La respuesta amerita hacer una intervención real con el personal y ello, originó una decisión de la Dirección General que se materializó, realizando reuniones con el personal profesional y operativo que tiene la responsabilidad de brindar atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; agenda que se desarrolló en el mes de junio de 2017, con la participación de 32 personas, quienes manifestaron la importancia de los temas desarrollados en la agenda y la necesidad de continuar con esas actividades de motivación, conocimiento y mejora.

Al preguntarle al personal profesional y operativo: “El sistema de gestión de la calidad (NTC ISO 9001:2008) que está implementado, desarrollado y certificado por COTECNA, considera usted, le ha contribuido a generar valor, para la institución y para los niños, niñas y adolescentes, madres gestantes-lactantes y familias adoptivas y demás partes interesadas”; la respuesta fue: el 58,20% respondieron de manera afirmativa y 28 de ellos, el 41,80% respondieron negativamente. El resultados es positivo puesto que el personal profesional y operativo considera que el Sistema de

gestión de la calidad genera valor para la institución y para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes, familias adoptivas y demás partes interesadas. El porcentaje de respuesta negativa, muestra la falta de articulación del sistema de gestión de la calidad con la estrategia, la operación, la gestión integral y la generación de valor. Trabajar la toma de conciencia.

Estos resultados validan que la implementación del modelo, ha logrado generar impacto positivo en todo el personal de la institución y como es obvio, falta gestionar acciones que permiten impactar la cultura de todo el talento humano. El avance es muy significativo y positivo para la gestión integral, la mejora e innovación y la generación de valor para la institución y para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes; familias adoptivas y demás partes interesadas.

**Tabla 16.** Respuesta del personal profesional y operativo.

<b>Pregunta:</b> El sistema de gestión de la calidad (NTC ISO 9001:2008), implementado, desarrollado y certificado por COTECNA, le contribuye a:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>La gestión integral</b>	<b>55,22%</b>	<b>44,78%</b>
<b>Pregunta:</b> El sistema de gestión de la calidad (NTC ISO 9001:2008), implementado, desarrollado y certificado por COTECNA, le permite identificar acciones de:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Mejora e innovación</b>	<b>55,22%</b>	<b>44,78%</b>
<b>Pregunta:</b> El sistema de gestión de la calidad (NTC ISO 9001:2008), implementado, desarrollado y certificado por COTECNA, ha contribuido a la:		
<b>Generación de valor</b>	<b>58,20%</b>	<b>41,80%</b>

Fuente: análisis de las encuestas aplicadas a personal profesional y operativo

Las recomendaciones o conclusiones una vez analizados los resultados de las encuestas aplicadas al personal profesional y operativo, para el componente Sistemas de gestión integral y su contribución a la gestión integral, la mejora e innovación y la generación valor, fueron: capacitar, socializar y comunicar el Sistema de gestión integral a todo el personal de la institución; generar toma de conciencia e impactar cultura y compromiso del personal y planear y desarrollar actividades para la transición a la NTC ISO 9001:2015.

Las respuestas del modelo para el cierre de las brechas encontradas para el componente Sistemas de Gestión Integral, son dadas por los componentes: Direccionamiento estratégico, Gestión humana por competencias, Gestión por procesos, cultura de servicio y Sistemas de Gestión (4.4. Sistema de gestión de la calidad y sus procesos; 7.3 Toma de conciencia: NTC ISO 9001:2015)

**9.5.1.6. Gestión por competencias: La Gestión por competencias contribuye a la gestión integral, a la identificación de acciones de mejora e innovación y a la generación de valor.**

Al preguntarle al personal directivo: “El talento humano con su educación, formación o experiencia, contribuye con la gestión integral para la atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas”; la respuesta fue: el 81,81% respondieron de manera afirmativa y el 18,19% respondieron negativamente. El personal directivo considera que el talento humano contribuye a la gestión integral para la atención de calidad a los clientes. El resultado ratifica el compromiso de la alta dirección de considerar al talento humano esencial para la gestión integral y la generación de valor

Al preguntarle al personal directivo: “El talento humano con su educación, formación o experiencia, contribuye con la identificación y desarrollo de acciones innovadoras y de mejora para brindar atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas”; la respuesta fue: el 72,72% respondieron de manera afirmativa y el 27,28% respondieron negativamente. El personal directivo considera que el talento humano contribuye a la mejora e innovación para brindar

atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas y a la generación de valor para la institución y demás partes interesadas.

Al preguntarle al personal directivo: “El talento humano con su educación, formación o experiencia, contribuye, contribuye con la generación de valor para la institución y para los niños, niñas y adolescentes, madres gestantes-lactantes y familias adoptivas y demás partes interesadas y demás partes interesadas”; la respuesta fue: el 90,9% respondieron de manera afirmativa y el 9,1% respondieron negativamente. Los directivos consideran que el talento humano es generador de valor para la institución y para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes, familias adoptivas y demás partes interesadas

**Tabla 17.** Respuesta del personal Directivo.

<b>Pregunta:</b> El talento humano con su educación, formación o experiencia, contribuye con:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>La gestión integral</b>	<b>81,81%</b>	<b>18,19%</b>
<b>Pregunta:</b> El talento humano con su educación, formación o experiencia, contribuye con la identificación y desarrollo de acciones de:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Mejora e innovación</b>	<b>72,72%</b>	<b>27,28%</b>
<b>Pregunta:</b> El talento humano con su educación, formación o experiencia, contribuye con la:		
<b>Generación de valor</b>	<b>90,9%</b>	<b>9,1%</b>

Fuente: análisis de las encuestas aplicadas a personal directivo

Las recomendaciones o conclusiones una vez analizados los resultados de las encuestas aplicadas al personal directivo, para el componente Gestión humana por

competencias y su contribución a la gestión integral, la mejora e innovación y la generación de valor, fueron: formular y desarrollar un plan de capacitación por competencias alineado con la estrategia y formular un plan de bienestar laboral que motive al personal e impacte su cultura.

Las respuestas del modelo para el cierre de las brechas encontradas en el componente gestión humana por competencias, son dadas por los componentes: Direccionamiento estratégico, gestión por procesos y Sistemas de Gestión (7.3 Toma de conciencia, NTC ISO 9001:2015).

Al preguntarle al personal profesional y operativo: “Considera usted como talento humano que su educación, formación o experiencia, le permite desarrollar una gestión integral, para la atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas”; la respuesta fue: el 89,55% respondieron de manera afirmativa y el 10,45% respondieron negativamente. El talento humano genera una gestión integral para la atención de calidad a los clientes. El resultado que se ve reflejado en la excelencia operacional y en el cuidado de los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas.

Al preguntarle al personal profesional y operativo: “Considera usted como talento humano que su educación, formación o experiencia, contribuye con la identificación y desarrollo de acciones innovadoras y de mejora, para brindar atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas y demás partes interesadas”; la respuesta fue: el 89,55% respondieron de manera afirmativa y el 10,45% respondieron negativamente. El talento humano genera acciones de mejora e innovación para la atención y cuidado de los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas.

Al preguntarle al personal profesional y operativo: “Considera usted como talento humano que su educación, formación o experiencia, contribuye con la generación de valor para la institución y para los niños, niñas y adolescentes, madres gestantes-lactantes y familias adoptivas y demás partes interesadas”; la respuesta fue: el 89,55% respondieron de manera afirmativa y el 10,45% respondieron negativamente. El talento

humano genera valor para la institución, para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas y demás partes interesadas.

**Tabla 18.** Respuesta del personal profesional y operativo.

<b>Pregunta:</b> Considera usted como talento humano que su educación, formación o experiencia, le permite desarrollar:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>La gestión integral</b>	<b>89,55%</b>	<b>10,45%</b>
<b>Pregunta:</b> Considera usted como talento humano que su educación, formación o experiencia, contribuye con la identificación y desarrollo de acciones de:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Mejora e innovación</b>	<b>89,55%</b>	<b>10,45%</b>
<b>Pregunta:</b> Considera usted como talento humano que su educación, formación o experiencia, contribuye con la:		
<b>Generación de valor</b>	<b>89,55%</b>	<b>10,45%</b>

Fuente: análisis de las encuestas aplicadas a personal profesional y operativo.

Las recomendaciones o conclusiones una vez analizados los resultados de las encuestas al personal profesional y operativo, para el componente Gestión humana por competencias y su contribución a la gestión integral, la mejora e innovación y la generación de valor, fueron: Capacitar a todo el personal en competencias y trabajo en equipo, mejorar el índice de rotación de personal y desarrollar programa de bienestar laboral (buen trato, respeto y reconocimiento).

Las respuestas del modelo para el cierre de las brechas encontradas en el componente gestión por competencias, son dadas por los componentes: Direccionamiento estratégico, Gestión humana por competencias, cultura de servicio, Gestión por procesos y el Sistemas de Gestión (7.3 Toma de conciencia: NTC ISO 9001:2015)

**9.5.1.7. Componente cultura de servicio: La cultura de servicio contribuye a la gestión integral, a la identificación de acciones de mejora e innovación y genera valor.**

Al preguntarle al personal directivo: “El compromiso personal e institucional con la prestación del servicio excelente, hace parte de la gestión integral, para brindar atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas”; la respuesta fue: el 81,81% respondieron de manera afirmativa y el 18,19% respondieron negativamente. El personal directivo considera que la gestión integral es esencial para la prestación de un excelente servicio a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas.

Al preguntarle al personal directivo: “El compromiso personal e institucional con la prestación del servicio excelente, contribuye con la identificación y desarrollo de acciones innovadoras y de mejora para brindar atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas y demás partes interesadas”; la respuesta fue: el 81,81% respondieron de manera afirmativa y el 18,19% respondieron negativamente. Los directivos consideran que un excelente servicio contribuye a la mejora e innovación para brindar atención y cuidado a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes; familias adoptivas y demás partes interesadas.

Al preguntarle al personal directivo: “El compromiso personal e institucional con la prestación del servicio excelente, contribuye con la generación de valor para la institución y para los niños, niñas y adolescentes, madres gestantes-lactantes y familias adoptivas y demás partes interesadas y demás partes interesadas”; la respuesta fue: el 90,9% respondieron de manera afirmativa y el 9,1% respondieron negativamente. El personal directivo considera que el servicio genera valor para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas

**Tabla 19.** Respuesta del personal Directivo.

<b>Pregunta:</b> El compromiso personal e institucional con la prestación del servicio, hace parte de:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>La gestión integral</b>	<b>81,81%</b>	<b>18,19%</b>
<b>Pregunta:</b> El compromiso personal e institucional con la prestación del servicio , contribuye con la identificación y desarrollo de acciones de:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Mejora e innovación</b>	<b>81,81%</b>	<b>18,19%</b>
<b>Pregunta:</b> El compromiso personal e institucional con la prestación del servicio , contribuye con la:		
<b>Generación de valor</b>	<b>90,9%</b>	<b>9,1%</b>

Fuente: análisis de las encuestas aplicadas a personal directivo.

Las recomendaciones o conclusiones una vez analizados los resultados de las encuestas aplicadas al personal directivo, para el componente cultura de servicio y su contribución a la gestión integral, mejora e innovación y a la generación de valor, fueron: Investigar y documentar la eficacia en la prestación del servicio, desarrollar e implementar un modelo de servicio en la institución e incorporar el servicio a la estrategia de la institución

Las respuestas del modelo para el cierre de las brechas encontradas en el componente cultura de servicio, son dadas por los componentes: Direccionamiento estratégico, Gestión humana por competencias, gestión por procesos, Cultura de Servicio y Sistemas de Gestión (4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos; 7.3 Toma de conciencia: NTC ISO 9001:2015)

Al preguntarle al personal profesional y operativo: “su compromiso personal con la prestación del servicio excelente, hace parte de la gestión integral, para la atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias

adoptivas”; la respuesta fue: el 100% respondieron de manera afirmativa. El personal profesional y operativo considera que el servicio hace parte de la gestión integral para la atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas. El resultado destaca y hace evidente el compromiso del personal profesional y operativo con la gestión integral, con el servicio y amor por los niños, niñas y adolescentes.

Al preguntarle al personal profesional y operativo: “su compromiso personal con la prestación del servicio excelente, contribuye con la identificación y desarrollo de acciones innovadoras y de mejora para la atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas y partes interesadas”; la respuesta fue: el 100% respondieron de manera afirmativa. El personal profesional y operativo considera que el servicio contribuye a identificar y desarrollar acciones de mejora e innovación para la atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas. El resultado destaca y hace evidente el compromiso del personal profesional y operativo con la mejora y la innovación.

Al preguntarle al personal profesional y operativo: “su compromiso personal con la prestación del servicio excelente, contribuye con la generación de valor para la institución y para los niños, niñas y adolescentes, madres gestantes-lactantes y familias adoptivas y demás partes interesadas”; la respuesta fue: el 95,52% respondieron de manera afirmativa y el 4,48% respondieron negativamente. El personal profesional y operativo considera que el servicio genera valor para la institución, para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas y demás partes interesadas. El resultado destaca y hace evidente el compromiso del personal profesional y operativo con la generación de valor para la institución, para los clientes y demás partes interesadas.

**Tabla 20.** Respuesta del personal profesional y operativo.

<b>Pregunta:</b> su compromiso personal con la prestación del servicio excelente, hace parte de:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>La gestión integral</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>Pregunta:</b> su compromiso personal con la prestación del servicio excelente, contribuye con la identificación y desarrollo de acciones de:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Mejora e innovación</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>Pregunta:</b> su compromiso personal con la prestación del servicio excelente, contribuye con la:		
<b>Generación de valor</b>	<b>95,52%</b>	<b>4,48%</b>

Fuente: análisis de las encuestas aplicadas a personal profesional y operativo.

Las recomendaciones o conclusiones una vez analizados los resultados de las encuestas aplicadas al personal profesional y operativo, para el componente cultura de servicio y su contribución a la gestión integral, la mejora e innovación y la generación de valor, fueron: desarrollar el componente cultura de servicio en la Casa de la Madre y el Niño y generar en el talento humano compromiso con el servicio

Las respuestas del modelo para el cierre de brechas encontradas en el componente cultura de servicio, son dadas por los componentes: Direccionamiento estratégico, Gestión humana por competencias, gestión por procesos, Cultura de Servicio y Sistemas de Gestión (4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos; 7.3 Toma de conciencia: NTC ISO 9001:2015)

#### **9.5.1.8. Componente mejora: La mejora contribuye a la gestión integral y a genera valor.**

Al preguntarle al personal directivo: “La innovación y la mejora aportan a la gestión

integral, para brindar atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas”; la respuesta fue: el 54,54% respondieron de manera afirmativa y el 45,46% respondieron negativamente. El resultado muestra la realidad de la Casa de la Madre y el Niño en la cual la mejora y la innovación, requieren ser parte de la estrategia y un compromiso de la alta dirección.

Al preguntarle al personal directivo: “La innovación y la mejora aportan a la generación de valor, para la institución y para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas y demás partes interesadas”; la respuesta fue: el 54,54% respondieron de manera afirmativa y el 45,46% respondieron negativamente. El resultado muestra la realidad de la institución en la cual la mejora y la innovación deben hacer parte de la estrategia organizacional y ser un compromiso de la alta dirección.

**Tabla 21.** Respuesta del personal Directivo.

<b>Pregunta:</b> La innovación y la mejora, hace parte de:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>La gestión integral</b>	<b>54,54%</b>	<b>45,46%</b>
<b>Pregunta:</b> La innovación y la mejora aportan a la:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Generación de valor</b>	<b>54,54%</b>	<b>45,46%</b>

Fuente: análisis de las encuestas aplicadas a personal directivo.

Las recomendaciones o conclusiones una vez analizados los resultados de las encuestas aplicadas al personal directivo, para el componente mejora y su aporte a la gestión integral y a la generación de valor, fueron: Identificar líderes que propongan y desarrollen ideas de innovación y mejora; definir un plan de acción para la mejora, la innovación y la generación de valor y establecer compensaciones y reconocimientos para las personas o equipos de trabajo que propongan y desarrollen acciones de mejora e innovación

Las respuestas del modelo para el cierre de las brechas encontradas en el

componente mejora, son dadas por los componentes: Direccionamiento estratégico, Gestión humana por procesos y Sistemas de Gestión (5. liderazgo: 5.1.1 literal i) promoviendo la mejora; 6. Planificación; 6.1.1 literal d) lograr la mejora 10: Mejora: NTC ISO 9001:2015)

Al preguntarle al personal profesional y operativo: “Considera usted que la innovación y la mejora aportan a la gestión integral, para brindar atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas”; la respuesta fue: el 85,07% respondieron de manera afirmativa y el 14,93% respondieron negativamente. El personal profesional y operativo, considera que la mejora e innovación aportan a la gestión integral para brindar atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas

Al preguntarle al personal profesional y operativo: “Considera usted que la innovación y la mejora aportan a la generación de valor, para la institución y para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas y demás partes interesadas”; la respuesta fue: el 83,58% respondieron de manera afirmativa y el 16,42% respondieron negativamente. El personal profesional y operativo considera que la mejora e innovación aportan a la generación de valor para la institución y para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas

**Tabla 22.** Respuesta del personal profesional y operativo.

<b>Pregunta:</b> Considera usted que la innovación y la mejora, aportan a:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>La gestión integral</b>	<b>85,07%</b>	<b>14,93%</b>
<b>Pregunta:</b> Considera usted que la innovación y la mejora aportan a la:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Generación de valor</b>	<b>83,58%</b>	<b>16,42%</b>

Fuente: análisis de las encuestas aplicadas a personal profesional y operativo

Las recomendaciones o conclusiones una vez analizados los resultados de las encuestas aplicadas al personal profesional y operativo, para el componente mejora y su aporte a la gestión integral y a la generación de valor, fueron: fomentar la mejora y la innovación para mejorar la prestación del servicio y generar estrategias y espacios para la innovación y la mejora.

Las respuestas de la guía para el cierre de las brechas encontradas en el componente mejora, son dadas por los componentes: Direccionamiento estratégico, Gestión por procesos, mejora y Sistemas de Gestión (5. liderazgo: 5.1.1 literal i) promoviendo la mejora; 6. Planificación; 6.1.1 literal d) lograr la mejora 10: Mejora: NTC ISO 9001:2015)

#### **9.5.1.9. Componente desarrollo sostenible. El desarrollo sostenible contribuye a la gestión integral, a la identificación de acciones de mejora e innovación y genera valor**

Al preguntarle al personal directivo: “La responsabilidad social-RS- hace parte esencial de la gestión integral institucional”; la respuesta fue: el 72,72% respondieron de manera afirmativa y el 27,28% respondieron negativamente. El personal directivo considera que el desarrollo sostenible hace parte de la gestión integral en la institución; resultado que motiva a la alta dirección para incorporar a la gestión estratégica la implementación y desarrollo de actividades relacionadas con la responsabilidad social y con el equilibrio entre lo económico, lo social y ambiental.

Este componente del modelo no ha sido desarrollado en la Casa de la Madre y el Niño, hace falta asociarlo a la estrategia y a la operación para la gestión integral. Sin embargo, la alta dirección tiene conciencia de la importancia del desarrollo sostenible y con ello, la gestión ambiental y la responsabilidad social.

Al preguntarle al personal directivo: “La responsabilidad social-RS- contribuye con la identificación y desarrollo de acciones de innovación y mejora”; la respuesta fue: el 54,54% respondieron de manera afirmativa y el 45,46% respondieron negativamente. El personal directivo afirma que la responsabilidad social contribuye con la identificación y

desarrollo de acciones de mejora e innovación.

Al preguntarle al personal directivo: “La responsabilidad social-RS, contribuye con la generación de valor para la institución y para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes; familias adoptivas y demás partes interesadas”; la respuesta fue: el 63,63% respondieron de manera afirmativa y el 36,37% respondieron negativamente. El personal directivo considera que el desarrollo sostenible, contribuye con la generación de valor los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas

**Tabla 23.** Respuesta del personal Directivo.

<b>Pregunta:</b> La responsabilidad social-RS- hace parte esencial de:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>La gestión integral</b>	<b>72,72%</b>	<b>27,28%</b>
<b>Pregunta:</b> La responsabilidad social-RS- contribuye con la identificación y desarrollo de acciones de:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Mejora e innovación</b>	<b>54,54%</b>	<b>45,46%</b>
<b>Pregunta:</b> La responsabilidad social-RS, contribuye con la :		
<b>Generación de valor</b>	<b>63,63%</b>	<b>36,37%</b>

Fuente: análisis de las encuestas aplicadas a personal directivo.

Las recomendaciones o conclusiones una vez analizados los resultados de las encuestas aplicadas al personal directivo, para el componente Desarrollo sostenible y su contribución a la gestión integral, la mejora e innovación y a la generación de valor, fueron: articular el desarrollo sostenible con la estrategia, los procesos, la operación y los resultados; formular un plan para la implementación y desarrollo de acciones relacionadas con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social e implementar acciones de desarrollo sostenible, que vincule, motive y comprometa a los niños, niñas y adolescentes.

Las respuestas del modelo para el cierre de las brechas encontradas en el componente desarrollo sostenible, son dadas por los componentes: Direccionamiento estratégico, Gestión humana por procesos, Gestión de tecnología, gestión por competencias y cultura de servicio y mejora.

Al preguntarle al personal profesional y operativo: “Considera usted que la responsabilidad social-RS- hace parte esencial de la gestión integral institucional”; la respuesta fue: el 53,73% respondieron de manera afirmativa y el 46,27% respondieron negativamente. La respuesta motiva a la alta dirección para la implementación y desarrollo de acciones del desarrollo sostenible y responsabilidad social para la gestión integral y su articulación con la operación y la atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes.

Al preguntarle al personal profesional y operativo: “Considera usted que la responsabilidad social-RS- contribuye con la generación de acciones de innovación y mejora en la operación de los procesos”; la respuesta fue: el 52,23% respondieron de manera afirmativa y el 47,77% respondieron negativamente. El personal profesional y operativo considera que la responsabilidad social contribuye a la generación de acciones de mejora e innovación, respuestas que motivan a la alta dirección para incorporar el tema a la estrategia, a los procesos, a la operación y a la atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes.

Al preguntarle al personal profesional y operativo: “Considera usted que la responsabilidad social-RS, contribuye con la generación de valor para la institución y para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes; familias adoptivas y demás partes interesadas”; la respuesta fue: el 56,71% respondieron de manera afirmativa y el 43,29% respondieron negativamente. El personal profesional y operativo considera que el desarrollo sostenible y la responsabilidad social, contribuye a la generación de valor para la institución y para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes; familias adoptivas y demás partes interesadas.

Respuestas que motivan y generan compromiso de la alta dirección para hacer del desarrollo sostenible y la responsabilidad un compromiso con la estrategia, la operación,

la mejora, la innovación y la generación de valor para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas.

**Tabla 24.** Respuesta del personal profesional y operativo.

<b>Pregunta:</b> Considera usted que la responsabilidad social-RS- hace parte esencial de:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>La gestión integral</b>	<b>53,73%</b>	<b>46,27%</b>
<b>Pregunta:</b> Considera usted que la responsabilidad social-RS- contribuye con la identificación y desarrollo de acciones de:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Mejora e innovación</b>	<b>52,23%</b>	<b>47,77%</b>
<b>Pregunta:</b> considera usted que la responsabilidad social-RS, contribuye con la :		
<b>Generación de valor</b>	<b>56,71%</b>	<b>43,29%</b>

Fuente: análisis de las encuestas aplicadas a personal profesional y operativo

Las recomendaciones o conclusiones una vez analizados los resultados de las encuestas aplicadas al personal profesional y operativo, para el componente desarrollo sostenible y sus contribución a la gestión integral, la mejora e innovación y la generación de valor, fueron: articular el desarrollo sostenible y la responsabilidad social con la estrategia y la operación y articular el desarrollo sostenible y la responsabilidad social con la gestión integral, la mejora e innovación.

Las respuestas del modelo para el cierre de brechas encontradas en componente desarrollo sostenible, son dadas por los componentes: Direccionamiento estratégico, Gestión humana por procesos, Gestión por competencias y cultura de servicio.

#### **Generación de valor:**

Finalmente, en la encuesta se indagó por la generación de valor para la institución y se obtuvo el siguiente resultado:

Al preguntarle al personal directivo: “El valor generado para la institución y para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas y demás partes interesadas es originado por la gestión integral”; la respuesta fue: el 81,81% respondieron de manera afirmativa y el 18,19% respondieron negativamente. El personal directivo considera que el valor para la institución y para los clientes y demás interesadas, es generado por la gestión integral. Resultado que valida el modelo de gestión integral, puesto que considera a la gestión integral como una herramienta que permite generar valor.

Al preguntarle al personal directivo: “el valor para la institución y para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas y demás partes interesadas, es originado, en parte, por las acciones de innovación y mejora”; la respuesta fue: el 72,72% respondieron de manera afirmativa y el 27,28% respondieron negativamente. El personal directivo considera que el valor para la institución, para los clientes y para las partes interesadas, es generado, en parte, por las acciones de mejora e innovación, lo que fortalece la validez del modelo de gestión integral para la innovación y la generación de valor.

**Tabla 25.** Respuesta del personal Directivo.

<b>Pregunta:</b> el valor generado para la institución y para los niños, madres gestantes-lactantes y familias adoptivas, es originado por:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>La gestión integral</b>	<b>81,81%</b>	<b>18,19%</b>
<b>Pregunta:</b> el valor generado para la institución y para los niños, madres gestantes-lactantes y familias adoptivas, es originado, en parte, por :	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>La mejora e innovación</b>	<b>72,72%</b>	<b>27,28%</b>

Fuente: análisis de las encuestas aplicadas a personal directivo.

Las recomendaciones o conclusiones una vez analizados los resultados de las encuestas aplicadas al personal directivo, para la generación de valor y su relación con la gestión integral y la mejora e innovación, fueron: fortalecer los conceptos de gestión integral, mejora, innovación y generación de valor y desarrollar acciones para la mejora e innovación articuladas con la estrategia y la operación.

Las respuestas del modelo para el cierre de las brechas encontradas en relación con la gestión integral, la mejora e innovación, son dadas por los componentes: Direccionamiento estratégico, Gestión por procesos, gestión humana por competencias, cultura de servicio y Sistemas de Gestión (4.4. Sistema de gestión de la calidad y sus procesos: NTC ISO 9001:2015)

Al preguntarle al personal profesional y operativo: “El valor generado por usted para la institución y para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas y demás partes interesadas, es originado por la gestión integral”; la respuesta fue: el 88,05% respondieron de manera afirmativa y el 11,95% respondieron negativamente. El personal profesional y operativo considera que el valor generado está fundamentado en la gestión integral

Al preguntarle al personal profesional y operativo: “el valor generado por usted para la institución y para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas y demás partes interesadas, es originado, en parte, por las acciones de innovación y mejora”; la respuesta fue: el 86,56% respondieron de manera afirmativa y el 13,44% respondieron negativamente. El personal profesional y operativo considera que el valor generado por ellos, es ocasionado por las acciones de mejora e innovación, situación que evidencia la validez del modelo de gestión integral.

**Tabla 26.** Respuesta del personal profesional y operativo.

<b>Pregunta:</b> el valor generado por usted para la institución y para los niños, madres gestantes-lactantes y familias adoptivas, es originado por:	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>La gestión integral</b>	<b>88,05%</b>	<b>11,95%</b>
<b>Pregunta:</b> el valor generado por usted para la institución y para los niños, madres gestantes-lactantes y familias adoptivas, es originado, en parte, por :	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>La mejora e innovación</b>	<b>86,56%</b>	<b>13,44%</b>

Fuente: análisis de las encuestas aplicadas a personal profesional y operativo.

Las recomendaciones o conclusiones una vez analizados los resultados de las encuestas aplicadas al personal profesional y operativo, para la generación de valor y su relación con la gestión integral y la mejora e innovación, fueron: fortalecer los conceptos de gestión integral, mejora, innovación y valor y desarrollar acciones para la mejora, la innovación y la generación de valor.

Las respuestas del modelo para el cierre de las brechas encontradas en relación con la generación de valor, son dadas por los componentes: Direccionamiento estratégico, Gestión por procesos, Gestión humana por competencias, cultura de servicio y el Sistemas de Gestión (4.4. Sistema de gestión de la calidad y sus procesos: NTC ISO 9001:2015).

## 10.IMPACTOS

La implementación, desarrollo y puesta en marcha del modelo de Gestión Integral, generó los siguientes impactos en la Casa de la Madre y el Niño:

Impacto en la cultura organizacional: la implementación y desarrollo del modelo de gestión en la Casa de la Madre y el Niño, generó en el talento humano comportamientos positivos al incorporar la gestión integral, la mejora, la innovación y la generación de valor a su lenguaje, competencias y acciones estratégicas y operativas desarrolladas para brindar atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes y familias adoptivas; tal como se pudo validar con las encuestas aplicadas al personal directivo, profesional y operativo; con las dos (2) auditorías internas realizadas durante los años 2016 y 2017 y con las tres (3) auditorías externas realizadas durante los años 2016 y 2017, por el ente certificador COTECNA, mediante las cuales se logró recuperar la certificación en calidad en el mes de septiembre del año 2016 y en el año 2017 se logró la certificación del sistema de gestión de la calidad en la NTC ISO 9001:2008.

La certificación del sistema de gestión de la calidad, genera impacto positivo en los comportamientos del talento humano, quienes toman conciencia de la importancia del sistema y del modelo de gestión integral.

Impacto en la gestión integral: El personal directivo, profesional y operativo apropió el concepto gestión integral al incorporarlo a la estrategia y a la operación; logrando así una contribución a la excelencia operacional, al incremento en la satisfacción del cliente y a lograr el cumplimiento de objetivos, metas y resultados planeados. Esta situación se pudo validar según los resultados de la encuesta aplicadas y con las cinco (5) auditoría realizadas en los años 2016 y 2017.

Impacto en la mejora e innovación: El personal directivo, profesional y operativo apropió el concepto mejora e innovación al incorporarlo a la estrategia y a los procesos; logrando así una contribución al alto desempeño organizacional y al incremento en la satisfacción del cliente. Esta situación se pudo validar según los resultados de la

encuesta aplicas para la validación del modelo.

Impacto en el sistema de gestión de la calidad: La implementación y desarrollo del modelo de gestión integral, hizo un aporte esencial en el comportamiento y compromiso del talento humano de la Casa de la Madre y el Niño, que permitió:

- a)** Recuperar la certificación en el año 2016 y en el año 2017 lograr la certificación del sistema de gestión de la calidad NTC ISO 9001:2008
- b)** Mejorar las condiciones para brindar atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes, familias adoptivas y demás partes interesadas,
- c)** incrementar la satisfacción del cliente y mejorar la prestación del servicio.

Esta situación se pudo validar según resultados de las encuestas aplicadas, con las cinco (5) auditoría realizadas en los años 2016 y 2017 y con las capacitaciones realizadas al personal profesional y operativo como respuesta a los resultados de la encuesta.

Cuando se logró la certificación en el año 2017, una de las personas del personal directivo manifestó: “esa certificación se debe al trabajo realizado por la persona que lideró el sistema de gestión de la calidad y la gestión integral”. El personal directivo, profesional y operativo tomó conciencia de la importancia del sistema de gestión de la calidad al considerar que éste aporta a la gestión integral, a la innovación, a la mejora y la generación de valor.

Impacto en la generación de valor: El personal directivo, profesional y operativo apropió el concepto generación de valor y lo incorporó a la realización de su gestión estratégica y operativa; logrando así una contribución a la supervivencia, crecimiento y rentabilidad de la institución. Situación que se pudo corroborar con los resultados del instrumento aplicado para la validación del modelo, donde se pudo evidenciar que la generación de valor para la institución y para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes, familias adoptivas y demás partes interesadas, hace parte de la estrategia y de la operación

## 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

El trabajo de investigación, estudio de caso, dio como resultado el diseño de un modelo de Gestión Integral para la Innovación y la Generación de Valor en las Organizaciones de servicios, el cual está integrado por ocho (8) componentes: Direccionamiento estratégico, gestión por procesos, gestión de tecnología, Sistemas de gestión, gestión humana por competencias, cultura de servicio, mejora y desarrollo sostenible. Además, tiene tres (3) factores articuladores: gestión integral, gestión de riesgos e innovación y un resultado que es la generación de valor.

El aporte de la gestión integral a la generación de valor en las organizaciones de servicios, se pudo validar con base en los resultados de las encuestas aplicadas al personal directivo y al profesional y operativo de la institución; según las cuales el 81,81% y el 88,05% respectivamente, respondieron que el valor generado para la institución y para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes; familias adoptivas y demás partes interesadas; es ocasionado por la gestión integral desarrollada en la Casa de la madre y el niño.

El aporte de la gestión integral a la innovación y a la generación de valor en las organizaciones de servicios, se pudo validar con base en los resultados de las encuestas aplicadas al personal directivo y al profesional y operativo de la institución; según las cuales el 72,72% y el 86,56% respectivamente, respondieron que el valor generado para la institución y para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes; familias adoptivas y demás partes interesadas; es ocasionado por las acciones de mejora e innovación desarrolladas en la Casa de la madre y el niño.

La validez y madurez del Modelo de Gestión Integral para la Innovación y la Generación de Valor en las organizaciones de servicios, se pudo comprobar y verificar con los resultados de las encuestas aplicadas al personal directivo y al personal profesional y operativo; con las dos (2) auditorías internas realizadas en los años 2016 y 2017 y con las tres (3) auditorías externas realizadas por el ente certificador COTECNA, que dieron como resultado la continuidad de la certificación del sistema de gestión de calidad en el año 2016 y la certificación del sistema en el año 2017, en la

versión NTC ISO 9001:2008.

El modelo de gestión integral para innovación y la generación de valor en las organizaciones de servicios, es una herramienta de gestión estratégica que permite desarrollar el concepto sistémico, considerando a la organización como un “todo” organizacional conformado por un conjunto de elementos, interrelacionados, dinámicos, que interactúan y con un fin común. Además, articula la gestión integral, el desarrollo sostenible y la generación de valor para los niños, niñas y adolescentes; madres gestantes-lactantes; familias adoptivas y demás partes interesadas de la Casa de la Madre y el Niño.

La implementación y desarrollo del modelo de gestión integral para la innovación y la generación de valor en la Casa de la Madre y el Niño, permitió articular la estrategia, la gestión operativa, el sistema de gestión de la calidad (NTC ISO 9001:2008) y el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (Decreto 1072 de 2015), generando valor para los niños, niñas y adolescentes, madres gestantes-lactantes, familias adoptivas y demás partes interesadas, tal como se pudo corroborar con las encuestas aplicadas al personal directivo, profesional y operativo, con las auditorías internas realizadas y con la certificación del sistema de gestión de calidad (NTC ISO 9001:2008) por parte del organismo certificador COTECNA

Con la validación del modelo de gestión integral para la innovación y la generación de valor en la Casa de la madre y el Niño, se pudo comprobar que su implementación y desarrollo consume recursos financieros, humanos, logísticos y tiempo; lo que implica una inversión representativa para las organizaciones que asume la decisión estratégica de implementar el modelo de gestión integral.

El modelo de gestión integral, cuenta con una guía metodológica para su implementación, que mediante un paso a paso, de manera detallada y utilizando una caja de herramientas (formatos e instrumentos), permite implementar y desarrollar el modelo.

El modelo de gestión integral y la guía para la implementación, cuentan con un

instrumento -lista de chequeo- que es una herramienta de gestión que permite realizar un diagnóstico para la implementación o evaluación del modelo en un momento determinado.

## 12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ CALLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, María del Pilar. Metodología de la Investigación. Sexta edición. México D.F. McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A. 2014.

BERNAL TORRES, César Augusto. Metodología de la Investigación. Tercera edición. Bogotá D.C. Pearson Educación, Colombia. 2010.

TRIAS DE BES, Fernando y Kotler, Philip. Innovar para ganar. El modelo A-F. Barcelona. Ediciones Urano, S.A. 2011.

SALLENAVE, Jean-Paul. La Gerencia Integral. Primera edición. Bogotá D.C. Editorial Norma S.A. 1994.

MÉNARD, Claude. Economía de las organizaciones. Primera edición en Español para América Latina. Bogotá. Editorial Norma S.A. 1.997.

NAPOLEONI, Claudio. Diccionario de economía Política. Tomo II. Madrid. Editorial Alfredo Ortells Valencia. 1982.

PORTER, Michel E. Ventaja Competitiva. Edición revisada. Octava reimpresión. Grupo Editorial Patria. México, D.F. 2009.

PORTER, Michael E. Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Edición revisada: 2000. Trigésima octava reimpresión. México. Grupo Editorial Patria. 2008.

SMITH, Adam. Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones. Fondo de cultura económica. Segunda reimpresión. México D.F. 1981.

VASILACHIS, Irene. El pensamiento de Habermas a la luz de una metodología propuesta de acceso a la teoría. Capítulo 1. Estrategias de investigación cualitativa. En: Estudio sociológicos. Enero- abril, 1997, vol. 10.

KLEINER, Art. La Quinta Disciplina en la Práctica. Cómo construir una organización inteligente. Barcelona, España. Ediciones Granica S.A. 1995.

MIKLOS, Tomás; TELLO, María Elena. Planeación Prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro. Centro de estudios prospectivos de la Fundación Javier Barrios Sierra AC. México. Editorial LIMUSA, SA de CV. Grupo Noriega Editores. 2007.

KAPLAN, ROBERTO S. NORTON, DAVID P. Mapas Estratégicos. Conviertiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona. Ediciones Gestión 2000. 2004.

KPLAN, Robert S. y NORTON, David P. The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona. Ediciones Deusto. 2008.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas Estratégicos. Convirtiendos los activos intangibles en resultados Tangibles. Editorial Planeta Colombiana S.A. Primera reimpresión. Bogotá. 2007.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral- The Strategy Focused Organization. Para implantar y gestionar su estrategia. Gestión 2000 S.A. Barcelona. 2001.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Alignment. Cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard. Gestión 2000 S.A. Barcelona. 2005.

MINTZBERG, Henry. Diseño de organizaciones eficientes. Segunda edición. Buenos Aires. Editorial el Ateneo. 2001.

HARRINGTON H. James. Mejoramiento de los procesos en la empresa. Traducido de la primera edición en inglés. Santa fe de Bogotá. Editorial McGraw Hill. 1992.

HARRINGTON H. James y HARRINGTON James. Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Traducido de la primera edición en inglés. Santa fe de Bogotá. Editorial McGraw Hill. 1997.

PANDE, Peter S, NEUMAN, Robert P y CAVANAGH, Roland R. Las Claves de Seis Sigma. La implantación con éxito de una cultura que revoluciona el mundo empresarial. Madrid. Editorial McGraw Hill. 2002.

PANDE, Peter S, NEUMAN, Robert P y CAVANAGH, Roland R. Las Claves Prácticas de Seis Sigma. Una guía dirigida a los equipos de Mejora de procesos. Madrid. Editorial McGraw Hill. 2004.

ALLES, Martha Alicia. Diccionario de competencias. La Trilogía: Las 60 competencias más utilizadas. Primera edición, segunda reimpresión. Tomo I. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A. 2010.

ALLES, Martha Alicia. Desarrollo del talento humano. Basado en competencias. Primera edición. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A. 2005.

ALLES, Martha Alicia. Diccionario de comportamientos. La Trilogía. 1.500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas. Primera edición, primera reimpresión. Tomo 2. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A. 2010.

TSCHOHL, John. El servicio al cliente. Técnicas, Estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios. Décima edición, revisada. Estados Unidos de América. Service Quality Institute. 2004.

OLVERA ROMERO; Ileana. El cliente y la calidad en el servicio. Primera edición. México. Editorial Trillas S.A. de C.V. 2009.

KAWASAKI, GUY. El arte de cautivar. Cómo se cambian los corazones, las mentes y las acciones. Primera reimpresión. Bogotá. Editorial planeta Colombiana S.A. 2012.

BLANCHARD, Ken. BALLARD, Jim. FINCH, Fred. Clientemanía. Nunca es demasiado tarde para construir una empresa centrada en el cliente. Bogotá. Grupo Editorial Norma S.A. 2005.

GOLEMAN, Daniel. Inteligencia Ecológica. Cómo el hecho de conocer las consecuencias ocultas de lo que compramos puede cambiarlo todo. México D.F: Vergara Grupo Zeta, 2009.

HAMEL, Gary y BREEN, Bill. El Futuro de la Administración. Segunda edición. Bogotá. Grupo Editorial Norma. 2013.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA. Educación para el desarrollo sostenible en acción. Libro de Consulta. Paris.: Sector Educación de la UNESCO, 2012.

INSTITUTO COLOMBANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000: 2015. Sistemas de gestión de la calidad-fundamentos y vocabulario: 3.4.1 Proceso. Bogotá. ICONTEC. 2015

INSTITUTO COLOMBANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad: 4.4.1. Requisitos Generales. Cuarta actualización. Bogotá. ICONTEC, 2015.

INSTITUTO COLOMBANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 14001:2015. Sistema de gestión ambiental: 4.4. Sistema de gestión ambiental. Segunda actualización. Bogotá. ICONTEC, 2015

INSTITUTO COLOMBANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Norma Técnica Colombiana NTC 5800: 2008. Gestión de la investigación, desarrollo e innovación (I+ D +i) : 3.16. Innovación. Bogotá. ICONTEC, 2008.

INSTITUTO COLOMBANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9004: 2010. Gestión para el éxito sostenido de la organización. Enfoque de Gestión de la calidad: 9.3. Innovación. Bogotá. ICONTEC, 2010.

INSTITUTO COLOMBANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Norma Técnica Colombiana NTC 5800:2008. Gestión de la investigación, desarrollo e innovación (I+ D +i) : 3.16. Innovación. Bogotá. ICONTEC, 2008

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. NTC-ISO 14006: 2011 Sistemas de Gestión Ambiental. Directrices para la incorporación del Ecodiseño. Bogotá D.C. ICONTEC, 2011.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. NTC-ISO 14040: 2007. Gestión Ambiental. Análisis de Ciclo de vida. Principios y marco de referencia. Bogotá D.C. ICONTEC, 2007

INSTITUTO URUGUAYO DE NORMAS TÉCNICAS. UNIT-ISO 26000:2010. ICONTEC:2010. Guía de responsabilidad social

Disponible en Internet: Diccionario de la Lengua Española © 2005 Espasa-Calpe.  
<http://www.wordreference.com/definicion/gesti3n>. Consultada junio 17 de 2017,  
9:24 PM.

Disponible en Internet. El Diccionario de la lengua española es la obra de referencia de la Academia. La última edición la 23.<sup>a</sup>, publicada en octubre de 2014.  
[http://biblioteca.mty.itesm.mx/mty/bds/salta\\_bd.php?col\\_id=drae](http://biblioteca.mty.itesm.mx/mty/bds/salta_bd.php?col_id=drae). Consulta junio 17 de 2017, 9:30 PM

Disponible en internet: Teoría General de Sistemas de LUDWIN VON BERTALANFFY.  
Gestiopolis.<http://www.gestiopolis.com/teoria-general-de-sistemas-ludwig-von-bertalanffy/>. Consultado: Junio 17 de 2017, 9:52 PM.

Revista SIGNOS. Lozada Tejada, Fabio. Peña Guarín, Guillermo / ISSN: 2145-1389 /  
Vol. 1 / No. 2 / 2009 / p. 79

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona. Ediciones Deusto. 2008. p19

BERNAL, Cesar A. Metodología de la investigación. Tercera edición. Bogotá D.C. Editorial Pearson. 2010. p 106.

VASILACHIS, Irene. El pensamiento de Habermas a la luz de una metodología propuesta de acceso a la teoría. Capítulo 1. Estrategias de investigación cualitativa. En: Estudio sociológicos. Enero- abril, 1997, vol. 10, no. 43 p. 15.

INSTITUTO COLOMBANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Norma Técnica Colombiana NTC 5800: 2008. Gestión de la investigación, desarrollo e innovación (I+ D +i) : numeral 3.16. Innovación. Bogotá. ICONTEC. 2008

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ CALLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, María del Pilar . Metodología de la Investigación. Sexta edición. México D.F.McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A. 2014. P534

BERNAL TORRES, César Augusto. Metodología de la Investigación. Tercera edición. Bogotá D.C. Pearson Educación, Colombia. 2010. p59

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones ara lograr ventajas competitivas. Barcelona. Ediciones Deusto. 2008. p.11,12 y 13.

PORTER, Michael E. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Segunda edición. Octava reimpresión. México. Grupo Editorial Patria. 2009. p.33

PORTER, Michael E. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Segunda edición. Octava reimpresión. México. Grupo Editorial Patria. 2009. p.59

INSTITUTO COLOMBANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001: 2015. Sistemas de Gestión de la calidad. Cuarta actualización. Requisitos. 4.1. Comprensión de la organización y de su contexto. Bogotá. ICONTEC. 2015. p.

KAPLAN, ROBERTO S. NORTON, DAVIS P: Alignment. Cómo alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard. Barcelona. Ediciones Gestión 2000. 2005. p.17

KAPLAN, ROBERTO S. NORTON, DAVID P. Mapas Estratégicos. Conviertiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona. Ediciones Gestión 2000. 2004. p.85

KAPLAN, ROBERTO S. NORTON, DAVID P. Mapas Estratégicos. Conviertiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona. Ediciones Gestión 2000. 2004. p.59, 60 y 61

KAPLAN, ROBERTO S. NORTON, DAVID P. Mapas Estratégicos. Conviertiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona. Ediciones Gestión 2000. 2004. p.84

INSTITUTO COLOMBANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001: 2015. Sistemas de gestión de la calidad: 4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos. Bogotá. ICONTEC. 2015

ALLES, Martha Alicia. Diccionario de comportamientos. La Trilogía. 1.500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas. Primera edición, primera reimpresión. Tomo 2. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A. 2010. p33.

TSCHOHL, John. El servicio al cliente. Técnicas, Estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios. Décima edición, revisada. Estados Unidos de América. Service Quality Institute. 2004. p9.

OLVERA ROMERO; Ileana. El cliente y la calidad en el servicio. Primera edición. México. Editorial Trillas S.A. de C.V. 2009. p16

TSCHOHL, John. El servicio al cliente. Técnicas, Estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios. Décima edición, revisada. Estados Unidos de América. Service Quality Institute. 2004. p1.

KAWASAKI, GUY. El arte de cautivar. Cómo se cambian los corazones, las mentes y las acciones. Primera reimpresión. Bogotá. Editorial planeta Colombiana S.A. 2012. p175.

BLANCHARD, Ken. BALLARD, Jim. FINCH, Fred. Clientemanía. Nunca es demasiado tarde para construir una empresa centrada en el cliente. Bogotá. Grupo Editorial Norma S.A. 2005. p8.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona. Ediciones Deusto. 2008. p199.

PANDE, Peter S. NEUMAN, Robert P. CAVANAGH, Rolan R. Las Claves Prácticas de Seis Sigma Una guía dirigida a los equipos de mejora de procesos. Madrid. McGraw Hill/ Interamericana de España, S.A.U. 2004. p13.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA. Educación para el desarrollo sostenible en acción. Libro de Consulta. Paris.: Sector Educación de la UNESCO, 2012. 5p.

INSTITUTO URUGUAYO DE NORMAS TÉCNICAS. Guía de responsabilidad social. Montevideo: UNIT-ICONTEC, 2010. 4p. UNIT-ISO 26000.

## **Anexos**

Ver carpeta digital de anexos: 2. "CAJA DE HERRAMIENTAS".

Ver carpeta digital de anexos: 3. GUÍA PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA INNOVACIÓN Y LA GENERACIÓN DE VALOR EN LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS. Un estudio de caso.