



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

VIGILADA MINEDUCACIÓN - SNIES 1704

Consultoría: Propuesta de política de gestión estratégica para el área de Gestión Humana de la organización Controles Empresariales S.A.S

Maestranteros:

Zue Andrea Mariana Cepeda Reyes

Camilo Arturo Onofre Cortés

Ángela Patricia Tovar Camacho

Tutor de Tesis:

Alcibiades Alirio Céspedes Gil

Maestría en Gestión del Talento Humano

Febrero, 2023

Tabla de Contenido

1. Introducción	6
2. Contexto de la organización	7
3. Objetivos	9
3.1 Objetivo General.....	9
3.2 Objetivos Específicos	9
4. Marco teórico.....	9
4.1. Capital Humano	12
4.2. Clima y Cultura Organizacional	30
4.3. Gestión Estratégica	34
5. Metodología	40
5.1 Pregunta de investigación.....	40
5.2 Diseño Investigativo	40
5.3 Técnicas de Investigación	42
5.4 Procedimiento de Investigación	46
6. Resultados.....	47
7. Análisis de resultados.....	53
8. Conclusiones	73
9. Referencias.....	76
Anexos	82
Anexo A: Propuesta de política de Gestión Humana Información General	82
Anexo B: Matriz de políticas Controles Empresariales.....	86
Anexo C: Instrumento MMGO	88
Anexo D: Cronograma.....	109
Anexo E: Presupuesto	110
Anexo F: Presentación consultores.....	110

Agradecimiento

A nuestras familias por el apoyo y amor incondicional.

A Controles Empresariales por la confianza y apertura.

A Alirio por su guía y acompañamiento.

Resumen Ejecutivo

El objetivo de la consultoría es proponer una política de gestión estratégica para Gestión Humana en Controles Empresariales SAS. La importancia de este tema surge debido a la necesidad evidenciada de alinear las directrices de la organización y los procedimientos de Gestión Humana, que impactan en un flujo de trabajo óptimo y eficaz.

Durante el proceso metodológico se aplicaron cinco componentes del modelo para modernización de la gestión de organizaciones (MMGO) relacionadas con el quehacer de Gestión Humana: dirección estratégica, cultura organizacional, estructura organizacional, gestión humana e innovación, y conocimiento; igualmente se realizó una matriz de revisión de las políticas organizacionales.

Como resultado, se evidenció que Controles Empresariales SAS tiene un estadio tres en desarrollo, lo que, según el MMGO, hace referencia a una empresa con profesionales expertos y altamente calificados para el cargo, existe una formalización y un proceso de mejora continua, acorde a normativas de calidad internacional. De igual manera, su foco se encuentra en la formalización de procesos y su cultura está orientada hacia el bienestar de los colaboradores y las directivas están encaminadas hacia el desarrollo de nuevos productos y servicios con procesos más efectivos. Así mismo, al realizar la matriz de políticas, se evidenció la ausencia de una política específica para el área que integre todos los procesos necesarios. Debido a lo anterior, se planteó una política que responde a las necesidades para la participación transversal de Gestión Humana en el alcance de objetivos estratégicos.

Palabras Claves: Política, Gestión Estratégica, Gestión del Talento Humano, Cultura Organizacional, Estructura Organizacional.

Abstract

The main objective of this consultancy is to propose a strategic management policy for the Human Management area in Controles Empresariales SAS. The importance of this topic arises due to the evidenced need to align the organization's guidelines and Human Management procedures, which impact on an optimal and efficient workflow.

During the methodological process, five components of the model for the modernization of the management of organizations (MMGO) related to the work of Human Management were applied: strategic direction, organizational culture, organizational structure, human management and innovation and knowledge; a review matrix of organizational policies was also carried out.

As a result, it was evidenced that Controles Empresariales SAS, has a stage three in development, which, according to the MMGO refers to a company where the strategic roles are represented by expert and highly qualified professionals for the position, there is a formalization and a process of continuous improvement, which goes hand in hand with international quality standards. Similarly, its focus is on the formalization of processes and its culture is oriented towards the welfare of employees and the directives are directed towards the development of new products and services with more effective processes. Likewise, the policy matrix showed the absence of a specific policy for the area that integrates all the necessary processes. Due to the above, a policy was proposed that responds to the needs for the transversal participation of Human Management in the achievement of strategic objectives.

Key Words: Policy, Strategic Management, Human Talent Management, Organizational Culture, Organizational Structure

1. Introducción

La consultoría se lleva a cabo en la empresa colombiana Controles Empresariales S.A.S. comercializadora de productos y servicios tecnológicos, con trayectoria desde 1989, cuenta con sedes en diferentes regiones del territorio colombiano, Perú y Ecuador; constituida por más de 500 colaboradores entre directos y temporales. Tras la contextualización y diagnóstico organizacional se evidenció una desalineación del área de Gestión Humana, ante la toma de decisiones de la alta gerencia; por eso, se necesita diseñar una política de gestión, apalancada en los procesos propios del área.

El desarrollo de la consultoría fue motivado principalmente por tres aspectos: teórico, metodológico y práctico. En cuanto al teórico, es importante seguir construyendo y desarrollando el conocimiento en relación con gestión estratégica del talento humano en el país, para continuar ampliando las herramientas que pueden utilizar los profesionales que se desempeñan en esta área; a nivel metodológico implementar técnicas que orienten la realización de la consultoría y faciliten la obtención de la información con altos estándares, para la proposición adecuada de la política de gestión estratégica para el área de Gestión Humana; para lo cual se utilizó la herramienta MMGO, que cuenta con 16 componentes, de los cuales se evaluaron cinco (dirección estratégica, cultura organizacional, estructura organizacional, gestión humana, innovación y conocimiento), que son relevantes para el área. En relación con el aspecto práctico es importante trasladar los conocimientos adquiridos en el proceso formativo, y plasmarlos en herramientas eficientes a largo plazo que apoyen el posicionamiento del área de Gestión humana como un proceso estratégico a nivel organizacional. Adicionalmente, se realizó un análisis de políticas de toda la organización, y el alcance de Gestión Humana sobre estas.

Para llevar a cabo el proyecto se estableció un tipo de estudio descriptivo que contempla diversas metodologías y técnicas para la construcción del conocimiento, partiendo

de la investigación aplicada, con enunciados teóricos con base empírica directa con una postura positivista, con perspectiva sistémica y un método por observación y síntesis. En cuanto a las técnicas para la recolección de información se utilizan observación, análisis documental y MMGO.

En un primer momento, se encontrará el contexto de la organización que permite evidenciar el estado actual de Controles Empresariales S.A.S. En segundo lugar, se encontrarán los objetivos que orientan la ejecución de la consultoría. En tercer lugar, se encuentra el marco teórico referente a los constructos transversales para el desarrollo consultivo. En cuarto lugar, la metodología que orientó la realización de los procesos; en quinto lugar, los resultados obtenidos. En sexto lugar, el análisis de resultados y, en séptimo lugar las conclusiones.

2. Contexto de la organización

La Empresa Controles Empresariales S.A.S, fundada en 1989, con 35 años de historia, ha marcado la diferencia en las empresas del sector de tecnología, cuenta con más de 500 colaboradores entre personal directo y contratados a través de empresas temporales, los cuales se alinean a la estrategia de la compañía desde el inicio, a través de la inducción que realiza el área de Gestión Humana, de acuerdo con sus procesos.

Para garantizar la sostenibilidad de la organización en el mercado, Controles Empresariales reconoce la importancia de consolidar su filosofía, y el impacto que esto tiene en la productividad de los colaboradores a través de la apropiación e inmersión en la cultura organizacional; para ello construyó una misión, visión y valores que son:

Misión: “somos una organización que integra soluciones de software, hardware y consultoría, enfocados a la satisfacción del cliente” (Controles Empresariales, 2020).

Visión: “entender el negocio y las necesidades de los clientes buscando que la tecnología sea un apalancador de las empresas, genere valor con soluciones integrales

informáticas que mejore la conectividad, la competitividad y la productividad” (Controles Empresariales, 2020).

Valores: el compromiso, la responsabilidad, la generación de valor, honestidad, sentido de pertenencia, actitud de servicio al cliente, trabajo en equipo y la formación integral, este último importante para la gestión estratégica, ya que busca un equilibrio entre las habilidades técnicas y algunas habilidades blandas. (Controles Empresariales, 2020)

Debido a su trayectoria la organización se ha podido consolidar dentro del top 10 de las empresas más importantes del sector tecnología a nivel nacional, y ha ampliado su cobertura geográfica con una sede en Perú hace aproximadamente siete años, nueva operación en Ecuador y está en búsqueda de poder seguir ampliando sus sedes a nivel internacional.

En cuanto a su portafolio de negocios se enfoca principalmente en la implementación, administración, actualización y soporte de cinco tecnologías: Datacenter & Cloud, Cybersecurity & Networking, Modern Workplace, Business Applications, y, Data & Analytics, las cuales se apalancan con 14 fabricantes del sector.

En relación con sus objetivos, se han trazado estratégicamente unas Metas Mega que integran a las partes interesadas y se enfocan en la satisfacción del cliente interno y externo, la generación de utilidades, facturación a través de recurrencias, el foco en la venta de servicios con productos estratégicos, el posicionamiento con los fabricantes y como se mencionó anteriormente, un proceso de internacionalización.

Por otro lado, la estructura organizacional está basada en un mapa de procesos, que parte de la identificación y satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas; en éste se visualizan todos los procesos de la organización en tres aspectos: los procesos estratégicos, los de apoyo y los gerenciales.

La empresa cuenta con algunos instrumentos documentados de gestión que facilitan la

socialización y consolidación de los procesos en todas las áreas, incluyendo Gestión Humana; sin embargo, se hace necesario la documentación y socialización de una política de gestión estratégica para el área, que permita el direccionamiento adecuado hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos y, la ejecución de planes y actividades orientadas hacia el crecimiento organizacional y mejora continua.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Formular una política de Gestión estratégica del talento humano para la Organización Controles Empresariales S.A.S.

3.2 Objetivos Específicos

3.2.1 Identificar las brechas que hay en el área de Gestión Humana con respecto a la estrategia organizacional de Controles Empresariales S.A.S.

3.2.2 Elaborar el marco teórico sobre gestión del talento humano y su relación con la planeación estratégica de la organización.

3.2.3 Analizar las variables que impiden la alineación entre la alta dirección y la gestión del talento humano.

3.2.4 Diseñar una política para la gestión estratégica del área de Gestión Humana según los procesos estipulados en la misma.

4. Marco teórico

En la historia, las relaciones laborales han cambiado durante el siglo XX con base en las diferentes eras industriales y de la información, trayendo nuevas dinámicas de comprensión del talento humano al interior de las organizaciones (Chiavenato, 2011); del mismo modo, el desarrollo de investigaciones orientadas al comportamiento en las organizaciones ha surgido en disciplinas ajenas al ámbito empresarial (Céspedes, et. al, 2021). En la industrialización clásica, al ser el periodo que inició la revolución industrial se tenía una estructura organizacional piramidal, que centraba la toma de decisiones en la alta

gerencia y se buscaba estandarizar el comportamiento de los trabajadores a través de la regulación disciplinaria, asimismo, el trabajador era concebido como recurso para la producción, en este sentido "el ser humano era considerado como un apéndice de la máquina." (Chiavenato, 2011, p. 7).

En la era neoclásica, posterior a la segunda Guerra Mundial, la estructura organizacional fue matricial, pues, requirió mayor innovación por la apertura del comercio a nivel internacional, a través de la segmentación de las organizaciones de manera estratégica en unidades de negocio que permitiera más agilidad; el talento humano se concibió como un recurso vivo y no como un aspecto relacionado meramente a la producción, y, la tecnología influyó al ciclo de las organizaciones y de las personas (Chiavenato, 2011).

La era de la información que se experimenta actualmente, se caracteriza por cambios rápidos y es por esto, que los procesos organizacionales son los que tomaron relevancia y se crearon equipos multifuncionales que puedan responder a las demandas cambiantes del mercado (clientes) (Chiavenato, 2011). Igualmente, esta era al estar mediada por la globalización "obliga al cambio constante y la evolución, principalmente en la tecnología y también en el ámbito empresarial." (Guartán et al., 2019, p. 15). Actualmente, al entender que el capital principal es el conocimiento, el talento humano se concibe como seres con inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, que debe administrar los demás recursos de la organización. (Chiavenato, 2011).

Lo anterior ha permeado directamente a nivel organizacional en el know-how, pues como lo afirma Chiavenato (2011), se dan cambios y transformación mediados por la implementación de tecnologías, que modifican productos y servicios, moldean el comportamiento de las personas y exigen el cambio de los procesos. Parra & Müller (2017) reconocen que

la internacionalización de los mercados, el incremento de competidores, el avance tecnológico y los cambios demográficos que han ido emergiendo durante las últimas décadas han cambiado las condiciones de éxito y de ventaja competitiva de las organizaciones obligándolas a revisar su estrategia, estructura y el modo en el que operan su modelo de negocio. (p. 107)

Debido a los cambios veloces, las organizaciones deben contar con un adecuado proceso de planeación que garantice la obtención de los resultados esperados, con impacto en la rentabilidad, eficiencia o productividad, sostenibilidad empresarial y efectividad; en este sentido, la gerencia estratégica corporativa “permite formular, implementar, evaluar y retroalimentar las decisiones interfuncionales y transversales” (Pérez, 2018).

Es por esto que, es fundamental que las empresas identifiquen el proceso de crecimiento que como lo manifiesta Greiner (1998 en Parra & Müller, 2017), cuenta con seis etapas, cada una acompañada por crisis que demandan un cambio en el liderazgo. La primera etapa se relaciona con el crecimiento a través de la creatividad, lo cual conlleva crisis en el liderazgo; la segunda etapa implica el crecimiento a través de la dirección y se asocia con crisis de autonomía; la tercera etapa involucra el crecimiento a través de la delegación y se asocia con crisis de control; en la cuarta etapa, el crecimiento se logra mediante la coordinación y se experimentan crisis relacionadas con la burocracia; la quinta etapa implica crecimiento a través de la colaboración y se acompaña de crisis en el área de desarrollo; la sexta y última etapa implica crecimiento a través de alianzas estratégicas.

Parra & Müller (2017) añaden que este análisis debe considerar la edad de las organizaciones, ya que determina principios y prácticas gerenciales que se arraigan con el tiempo, institucionalizando valores y actitudes en sus líderes, lo que puede resultar en rigidez y resistencia al cambio. Asimismo, los autores reconocen que el tamaño de la organización tiene un papel importante, ya que el aumento en empleados y niveles de ventas conduce a

estructuras más complejas y procesos adicionales, dificultando la comunicación y coordinación entre funciones interrelacionadas.

La evolución de la organización también juega un rol, con periodos de crecimiento estable sin problemas económicos ni interrupciones internas. Por otro lado, se encuentran las etapas de revolución, marcadas por turbulencia en las prácticas de gestión que, aunque pudieron ser adecuadas para una empresa más pequeña y simple, se vuelven ineficaces, cuestionadas por la alta dirección y frustrantes para los niveles inferiores, lo que podría provocar crisis internas o dificultades para enfrentar crisis externas (Parra & Müller, 2017).

Además, la tasa de crecimiento de la industria en la que opera la compañía también influye, ya que el entorno determina la velocidad a la que la organización pasa por sus fases de evolución y revolución, lo que puede exigir contrataciones y desarrollo de personal más rápido, así como cambios en la estructura organizativa, entre otros ajustes (Parra & Müller, 2017).

Tabla 1.

Prácticas organizacionales en las cinco fases de crecimiento

CATEGORÍA	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
Foco de la gestión	Producir y vender	Eficiencia operativa	Expansión del mercado	Consolidación de la organización	Resolución de problemas e innovación
Estructura Organizacional	Informal	Centralizada y funcional	Descentralizada y geográfica	Unidades staff y grupos de productos	Matriz de equipos
Estilo de alta dirección	Individualista y emprendedor	Directivo	Delegante	Vigilante	Participativo
Sistema de control	Resultados del mercado	Estándares y centros de costos	Reportes y centros de utilidades	Planes y centros de inversión	Establecimiento de objetivos comunes
Énfasis de las recompensas de gestión	Propiedad	Salario e incrementos por méritos	Bonus individuales	Participación en las utilidades y opciones sobre acciones	Bonus para el equipo

Fuente: Greiner (1998 en Parra & Müller 2017)

4.1. Capital Humano

El concepto capital humano, se refiere a las capacidades productivas de los seres humanos como generadores de renta y riqueza en una economía. De la Dehesa (1993),

manifiesta que el concepto es antiguo, y hacia el año 1776, con Adam Smith, uno de los mayores exponentes de la teoría clásica, ya hacía referencia al capital humano y crecimiento en su libro la Riqueza de las Naciones, en el cual menciona la mejora de las cualificaciones de los trabajadores como fuente fundamental. Sin embargo, se puede afirmar que los orígenes del capital humano se encuentran con el sabio chino Kuantzu año 551 al 479 A.C., quien dejó a la sociedad el siguiente proverbio: "Si haces planes para un año siembra una semilla, si lo haces para diez plantas un árbol, si lo haces para los próximos cien años enseña al prójimo, si siembras una sola vez recogerás una sola cosecha, si enseñas a quienes te rodean recogerás cien" (De la Dehesa, 1993).

A pesar de lo anterior, se considera que el fundador de la teoría del Capital Humano como lo afirman Bernal et al. (2020) es Theodore W. Schultz; quien planteó que el capital humano, está asociado al crecimiento económico el cual aumenta teniendo en cuenta factores productivos entre ellos el trabajo físico, la tierra y el capital de trabajo, mejorando la calidad y aumentando la eficiencia, este concepto esbozado por Theodore Schultz y reforzado por Gary Becker, ha logrado mejorar el crecimiento de las organizaciones sobre todo en América Latina; esta teoría está alineada con el nivel de formación que deben tener los individuos en una sociedad, Schultz plantea que se debe invertir en el capital humano, ya que aumenta la productividad, impulsa en el progreso de la parte técnica, mejora la eficiencia en las personas, y, adicionalmente plantea que hay que pagar una remuneración de acuerdo al conocimiento (Albano et. al, 2016).

En 2011, Chiavenato ratifica que las organizaciones exitosas son aquellas ágiles e innovadoras, pues proporcionan productos y servicios creativos que transforman el mercado; afirma que antiguamente, las empresas exitosas eran las que más capital financiero acumularan, el cual estaba representado en tangibles como edificios, máquinas y equipos,

basando su imagen organizacional por el tamaño físico; a raíz de la era de la información esto cambió.

En este sentido, Cappelli (2015 en Parra & Müller 2017) plantea la evolución por décadas de la función de gestión humana: a principios de 1900, surgieron los departamentos de "relaciones industriales y laborales" debido a la necesidad de establecer una disciplina especializada en la gestión de la mano de obra en un contexto donde industrias como el petróleo y el acero dominaban el escenario; en la década de los veinte, en medio de una economía en auge, la búsqueda y retención de empleados competentes se volvía un desafío, lo que llevó a la función de gestión humana a instruir a los supervisores en mejorar sus relaciones con los trabajadores; entre los años treinta y cuarenta, durante la época de la Gran Depresión, millones de puestos de trabajo se perdieron, en este contexto, los supervisores optaban por un enfoque más riguroso hacia los empleados para mantener sus propios cargos, y veían a la gestión humana como un obstáculo.

En la franja temporal de los años cincuenta y sesenta, después de la Segunda Guerra Mundial, surgieron dificultades de sucesión en las grandes empresas, ya que los líderes empresariales fallecían dejando vacíos en la dirección, la gestión de recursos humanos introdujo programas innovadores para atraer y desarrollar talento, así como promover el ascenso interno dentro de las organizaciones, a través de la oferta de empleo a largo plazo; Sin embargo, en la década de los setenta, la economía se ralentizó debido a la Crisis del Petróleo, lo que llevó a las empresas a recortar gastos, incluyendo los amplios programas de atracción y desarrollo de la década anterior, resultando en una oleada de despidos masivos; a medida que los años ochenta comenzaban, millones de empleos se habían perdido; la presión por el control de costos, fusiones y adquisiciones masivas condujo a despidos frecuentes, un enfoque reducido en la gestión de recursos humanos y la transferencia de responsabilidades

de atracción y desarrollo a los gerentes de línea, quienes a menudo carecían de las habilidades necesarias (Cappelli, 2015 en Parra & Müller 2017).

En los años noventa, el auge de las empresas "puntocom" o de Internet generó la necesidad de ofrecer empleos más atractivos y de mayor calidad, como respuesta a esto la gestión de talento humano creció para atraer y retener el escaso talento a través de generosos beneficios; entre 2001 y 2008, con la explosión de la burbuja de empresas de Internet y los escándalos corporativos, el mercado laboral experimentó un exceso de talento, en este periodo, la gestión de recursos humanos se centró en aumentar la productividad y mantener los salarios bajo control, a medida que las operaciones internacionales crecían y se generaban empleos en países asiáticos, los cuales se convertían en competidores globales, la competencia por el talento se intensificaba. (Cappelli, 2015 en Parra & Müller 2017)

En 2015, los efectos de la crisis financiera de 2008 y la recesión mundial resultaron nuevamente en una gran pérdida de empleos, Sin embargo, la lucha por el talento diferencial, necesario para la generación de valor e innovación, se mantuvo, junto con una mayor regulación en defensa de las condiciones laborales, conduciendo a un papel de la gestión de recursos humanos más orientado hacia la creación de entornos laborales óptimos y la posición como empleadores atractivos, en un esfuerzo por ganar la batalla por el talento, al tiempo que se esfuerzan por mantener la paz laboral y salvaguardar la imagen corporativa de las compañías (Cappelli, 2015 en Parra & Müller 2017).

Este cambio de perspectiva frente al éxito según Chiavenato (2011), ha orientado a las organizaciones a dejar en segundo lugar al capital financiero, y posicionar otros activos intangibles como el recurso más importante de la organización dentro de los que se encuentran: el capital interno, el capital externo y el capital humano. Respecto al interno se refiere a todos los aspectos que componen la estructura organizacional; el externo que

comprende a proveedores, clientes, marcas entre otros; y, el humano que abarca a las personas, sus talentos y habilidades.

Esta triada descrita con anterioridad, compone al capital intelectual que debe estar acompañado por el conocimiento, ya que actualmente constituye el recurso más productivo de las organizaciones pues es de esta manera que logran “transformar y convertir la información en conocimiento rentable mediante su procesamiento en nuevos productos, servicios, procesos internos, nuevas soluciones y, sobre todo, en creatividad e innovación.” (Chiavenato, 2011, p. 2). En este sentido, Schultz (1959) afirmó que un aspecto importante para la formación del capital humano es la educación, pues al invertir en ella se logra convertir los resultados obtenidos en un capital, debido a que el aprendizaje y la calidad adquirida por las personas son fundamentales para asegurar el futuro de los países, ya que recae en ellas la responsabilidad de dicho futuro. De igual manera, Becker (1962 en Bernal et al., 2020) con análisis estadísticos valida las hipótesis generadas por Schultz, y permite evidenciar la inversión que deben realizar las organizaciones sobre sus colaboradores para aumentar las ganancias y niveles de rentabilidad.

Por eso las organizaciones deben generar planes asociados con la formación académica, que permitan desarrollar y gestionar el conocimiento y consolidar habilidades que posicionen a la organización como altamente competitiva en el mercado, desde una perspectiva cambiante que disminuye la incertidumbre, como afirman Martín et al. (2013) “El mundo se mueve y transforma a velocidades cada vez más rápidas dados los niveles competitivos de las organizaciones, por lo que las personas son un factor crítico y definitivo en el desarrollo de las organizaciones.” (p. 293)

Por consiguiente, las relaciones laborales se han modificado, y han ido adoptando nuevas dinámicas que han posicionado al colaborador, desde una perspectiva en la que su participación en la organización debe contemplarse y alinearse al cumplimiento de objetivos

individuales (personales) y los organizacionales (Chester en Chiavenato, 2011). Es por esto que, aparecen nuevas formas de “compromiso, de ver los hechos, de decidir y dirigir, de pensar y sentir, así como de gestionar las relaciones humanas en las organizaciones de una forma más efectiva.” (Martín et al. 2013, p. 289)

Es así, como el capital humano comprende los conocimientos, experiencias, habilidades que adquieren las personas en el transcurrir de su formación académica, trayectoria laboral y personal, que involucran de manera directa el desarrollo de las organizaciones (Bontis y Fitz-enz, 2002; Hashim, Osman y Alhabshi, 2015; Mujić, 2009; Wright y McMahan, 2011 en Bernal, et al., 2020), y facilita su capacidad de adaptación y competitividad en el mercado, independientemente el sector de la economía en la que se desenvuelve.

Al tener en cuenta que en la era de la información, el área de Gestión Humana “representa la manera como las organizaciones tratan con las personas que participan en ellas” (Chiavenato, 2011, p. 8) deberá ser la responsable de capacitar y desarrollar el talento y construir estructuras organizacionales armónicas que busquen alinearse con los objetivos empresariales, los cuales a su vez se deberán delimitar con base en los desafíos impuestos por el mercado (Ramírez, et al., 2019).

El área de Gestión Humana se encargará de proveer a la organización y sus equipos de trabajo, al personal adecuado para el funcionamiento del talento humano, en pro del alcance de los objetivos organizacionales (Ramírez, et al., 2019). Ahora bien, el área de Gestión Humana no basará su operación en administrar el personal activo dentro de una organización, sino que deberá enfocar sus actividades en el desarrollo de cada colaborador, gestionarlo con base en competencias y talentos con base en las necesidades y objetivos empresariales (Ramírez, et al., 2019).

De igual manera, toda empresa que busque mantenerse en el tiempo deberá identificar y generar un conjunto de relaciones entre los integrantes de la institución para garantizar la buena conexión entre las diferentes áreas y la justicia para cada uno de los participantes (Lefort, 2003). También hay que recalcar que la inclusión y desarrollo de un buen gobierno corporativo significará el uso correcto y adecuado de las inversiones que se hagan al interior de la empresa. En caso de que no se presuma la existencia de este gobierno, será por la existencia de posiciones o situaciones opuestas a la adecuada para el desarrollo de este, como lo pueden ser, asimetría de la información y la falta de viabilidad en la celebración de contratos frente a eventos que surjan en tiempos posteriores (Lefort, 2003).

Por otro lado, el proceso de vinculación laboral debe estar mediado por la reciprocidad entre el trabajador y el empleador, en donde las necesidades de ambos se vean satisfechas en la relación; al respecto, Chiavenato (2011) afirma que el contrato consta de dos aspectos, el contrato laboral que es de carácter formal y contiene todos los acuerdos contractuales, y, un contrato psicológico que establece lo que cada una de las partes hará y ganará con esa nueva relación.

Ahora bien, un gobierno corporativo será afectado por aspectos internos y externos a la empresa. En cuanto a los aspectos internos se destacan el sistema de toma de decisiones, la estructura de capital, la manera en la cual son compensados los ejecutivos que hacen parte de la compañía y las formas o métodos de monitoreo que use la empresa (Lefort, 2003). Así mismo, los aspectos ajenos a la empresa que pueden afectar la existencia y funcionamiento de un gobierno corporativo van a ser, el sistema legal el cual regula la empresa y el mercado en aspectos gerenciales y bienes e insumos de los cuales haga uso la empresa (Lefort, 2003).

Con el fin de sentar esta relación entre las empresas y llevar a cabo la relación laboral con sus colaboradores, las organizaciones deben iniciar un proceso de selección e inducción a la empresa y a su cargo; dentro de estos dos eventos existen diferentes etapas y procesos que

son importantes y claves para la formación de una vinculación adecuada (Chiavenato, 2011). Cada proceso inicia con una solicitud de una empresa al área encargada, realizando y definiendo el perfil profesional al que los candidatos deberán asemejarse para cumplir con los requisitos de la vacante; una vez definido el perfil, se debe iniciar el proceso de reclutamiento, que debe orientarse con criterios de evaluación y valores específicos para realizar una selección adecuada; luego de seleccionar los candidatos que se considerarán dentro del proceso, se deberá realizar la evaluación respectiva según los instrumentos seleccionados en la fase previa al reclutamiento, incluyendo pruebas y entrevistas; y analizar los resultados de las evaluaciones realizadas.

Una vez se genera la vinculación de la persona, el primer contacto que deberá tener como colaborador, será el proceso de inducción a la empresa y al cargo; el primer recibimiento que se haga al colaborador va a ser clave para generar un buen acercamiento a la construcción de una sana relación laboral.

Igualmente, indican que hay que hacerlo para adaptar y ajustar al nuevo empleado a la organización, para minimizar sus temores y ansiedades, y para ir generando rápidamente sentido de gratitud y pertenencia, de esta forma se logrará su contribución inmediata y efectiva. (Restrepo, 2011, p. 122).

La socialización de los colaboradores con su nuevo entorno, serán claves para potenciar las capacidades y el bienestar de cada individuo dentro de la empresa. Además de lo anterior, generará un proceso de inducción adecuado logrará que el colaborador aumente su productividad, ya que esta orientación básica inicial lo acercará a los objetivos organizacionales y, con este buen acercamiento se construirá un compromiso del colaborador con la compañía (Restrepo, 2011).

Las organizaciones, deberán acompañar el desarrollo del individuo no solo como colaborador, sino como ente social en principios de justicia, equidad y bien común desde un

enfoque organizacional-humanista (Londoño & Arcila, 2014). Es importante que estos modelos de desarrollo se basen en un modelo integral donde exista una transferencia de conocimiento, para el desarrollo individual que enriquezca el valor del individuo como colaborador y como persona; igualmente, el desarrollo de competencias como orientación al logro y autoestima guiarán las funciones del colaborador y proponer metas satisfactorias para los intereses organizacionales y personales cuando se logre su consecución (Londoño & Arcila, 2014).

Por otro lado, así como lo afirman Londoño & Arcila (2014) luego de generar un proceso de desarrollo y crecimiento para el colaborador, es imperativo construir un método para verificar la eficacia de lo aprendido en la consecución de objetivos, a través de una evaluación cualitativa donde se manifieste de forma válida y confiable el desempeño de un colaborador en sus funciones; esto con el fin de generar una retroalimentación donde apruebe o desaprobe la gestión del colaborador y se generen cuestionamientos y alternativas para generar un mayor sentimiento de valía, implicación y autodesarrollo del sujeto. De igual manera, proceso de evaluación de desempeño se desligará de un adjetivo o número que determine una calificación, ya que dentro de esta deberá haber diferentes factores que puedan evaluarse individualmente.

Otro concepto que hace parte del capital humano y que es importante tener en cuenta es la desvinculación de personal, que es el proceso mediante el cual un colaborador finaliza su relación laboral dentro de una organización bien sea por decisión voluntaria o empresarial; en cualquiera de los dos escenarios es importante la discreción de las personas que participan en el mismo y la formalidad de los procesos para no cometer errores, que pueden afectar las finanzas de una compañía (Chiavenato 2011).

Parra & Torres (2023) afirman que se reconoce que el valor del capital humano para una organización puede equivaler al de sus clientes. Además, el capital humano representa

una fuente de habilidades que puede generar ventajas competitivas a largo plazo, según se planteó en el trabajo de Barney (1991, en Parra & Torres, 2023). Este aspecto tiene un impacto directo en la rentabilidad de la organización, como señaló Alcaide (2008, en Parra & Torres, 2023).

A raíz de esta premisa, se ha comenzado a discutir recientemente la importancia del endomarketing como una herramienta que busca mejorar la percepción de la empresa entre sus colaboradores Parra & Torres (2023). Este enfoque pretende aumentar su atractivo en el mercado laboral, especialmente para los candidatos con la cultura empresarial y, sigue una estrategia convencional de construcción de imagen, tal como describió Philips (2004, en Parra & Torres, 2023).

Además, es relevante destacar que un branding interno sólido no solo influye en la percepción interna, sino que también tiene un efecto en la percepción externa de la empresa. De hecho, puede contribuir a que la empresa sea admirada y deseada en el mercado laboral, reforzando así el posicionamiento de sus productos o servicios (Parra & Torres, 2023).

Es debido a lo anterior, que se plantea un *journey* adaptado del consumidor al colaborador; en este enfoque se detectan los momentos más críticos en la trayectoria de un colaborador en la empresa; lo componen tres fases, la primera es la del candidato que equivale a la pre-compra, con dos sub-fases: atracción y reclutamiento; contrato similar a la compra, con dos sub-fases: negociación y el proceso mismo de la contratación con sus diversas tareas; empleado equivalente a la poscompra con cuatro subfases: *onboarding*, que se refiere al proceso de acompañamiento de adaptación del colaborador, experiencia en el trabajo, confirmación y fidelización, y *advocacy* que se refiere a la perspectiva del colaborador sobre la organización durante y posterior a su vinculación (Parra & Torres, 2023).

Este enfoque reconoce que el ciclo del empleado guarda similitudes con la experiencia del cliente en una transacción comercial, con distintas etapas críticas que influyen en su percepción, satisfacción y compromiso con la organización. Cada etapa y subfase tiene su importancia en la construcción de una relación positiva y productiva entre el empleado y la empresa (Parra & Torres, 2023).

Por otra parte, la globalización económica y la formación de bloques comerciales han resaltado los beneficios obtenidos al invertir en la formación y gestión adecuada del capital humano como factor competitivo y de progreso; puede preguntarse: ¿De qué sirven las empresas y las máquinas sin líderes ni operarios? Aunque la tecnología puede importarse, los trabajadores y los ingenieros deben capacitarse y formar; una fuerza laboral calificada juega un papel fundamental en el crecimiento económico y la productividad; incluso las empresas líderes en el mundo actual, con un gran capital humano, no pueden garantizar la continuidad de su competitividad si no atienden las necesidades sociales y psicológicas de sus trabajadores (Valencia, 2005).

La inversión en capital humano en una economía genera beneficios sociales significativos para toda la sociedad que superan los beneficios individuales; estos beneficios sociales están relacionados con la complementariedad de las habilidades y el conocimiento para el desarrollo de nuevas tecnologías, el nivel de innovación y la creación de un mayor conocimiento que amplía las oportunidades tecnológicas y económicas, de acuerdo con lo planteando por Valencia (2005). El capital humano abarca una amplia gama de habilidades y competencias que afectan a toda la fuerza laboral y de las cuales depende el crecimiento de la productividad y la prosperidad económica (Valencia, 2005).

Una de las claves esenciales del capital humano son los conocimientos, habilidades y competencias que aporta a una empresa; estos elementos permiten que los empleados realicen su trabajo exitosamente y les inspiran ideas y conocimientos que mejoran su desempeño y

contribuyen a lograr resultados en la empresa; en consecuencia, el talento humano se convierte en un factor crítico que diferencia a una organización en el mercado. Por lo tanto, es fundamental para las organizaciones potenciar y desarrollar el talento humano, convirtiendo los recursos y habilidades de sus empleados en productividad con el objetivo de generar resultados para la organización (Fernández, 2014).

Para lograrlo, teniendo en cuenta lo planteado por Fernández (2014), hay que contar con herramientas empresariales que fomenten y utilicen los conocimientos de los empleados. La adquisición de estos conocimientos implica un proceso de aprendizaje a nivel individual para cada empleado, sin embargo, este aprendizaje puede no ser efectivo si no se extiende a otros niveles dentro de la organización. De igual forma, es importante el aprendizaje organizado; si un empleado adquiere conocimientos, pero no los comparte y difunde entre los demás empleados de la organización, su impacto en los resultados de la empresa será limitado.

La desvinculación de personal de forma continua puede afectar el indicador de rotación de las organizaciones, según Chiavenato (2011)

la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores, que pertenecen a la organización en cierto periodo de tiempo, en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos o establecer predicciones. (p. 118)

Por eso se puede afirmar que la desvinculación es un proceso importante en las organizaciones, ya que su falta de control puede ser problemático, pues impacta no solo las finanzas y no la parte reputacional, y por ende el Good Will, en este sentido Chiavenato (2011), reconoce que los retiros de personal deben compensarse con nuevas admisiones para mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que el sistema opere.

Según lo definido en el contexto anterior, es necesario mantener el equilibrio tanto de ingresos como retiros dependiendo de las necesidades de la organización y su posicionamiento en el mercado, sin embargo, hay que validar el proceso de alineación ágil a las directrices de la organización, para tomar decisiones oportunas frente a la desvinculación, (Chiavenato 2011).

Por otra parte, es importante recalcar que las políticas de gestión humana van a ser construidas con base en diferentes factores inherentes a la organización que van a hacer que cada política sea única e irrepetible para cada compañía; los factores influyentes y determinantes para la construcción de una política de gestión humana serán entonces la filosofía, racionalidad y cultura particulares de la empresa (Chiavenato, 2011). La política de gestión humana será la guía para accionar de la organización, no solo para los colaboradores que hagan parte del área, sino para cada persona que requiera servicios y que haya claridad sobre los procedimientos a seguir en cada situación, según Chiavenato (2011).

De igual manera, Chiavenato (2011) plantea la estructura adecuada que debería tener una política de gestión humana para que esta responda de manera acertada a las necesidades de la compañía. Por lo anterior, se plantean cinco (5) aspectos en los cuales la política de gestión humana deberá ser dividida según el autor: Integración, Organización, Retención, Desarrollo y Evaluación. La primera sección hará referencia entonces a los procesos de integración de talento humano basado en las necesidades de la compañía, se tendrán en cuenta las fuentes de reclutamiento, condiciones y cómo se realizará el proceso; de igual manera, se tendrán estipulados los criterios de selección del talento, los estándares de calidad de la organización y su proyección basada en la prospectiva organizacional; finalmente, esta sección de la política de gestión humana tendrá adecuados procesos de inducción e inmersión de los nuevos colaboradores a la cultura y el ambiente organizacional (Chiavenato, 2011).

De acuerdo con Álvarez (2003), Leonard-Barton propuso una teoría que aplicó en un estudio de cinco empresas, donde analizó veinte casos para explorar la relación entre el desarrollo de proyectos que generan nuevos productos y procesos en una empresa y sus capacidades centrales. Esta define las capacidades centrales como un sistema de conocimiento interdependiente que brinda una ventaja competitiva y consta de cuatro dimensiones: 1) el conocimiento y las habilidades de los empleados; 2) los sistemas técnicos, que implican la acumulación, codificación y estructuración del conocimiento tácito; 3) los sistemas de dirección, que incluyen tanto métodos formales como informales para crear y controlar el conocimiento, como programas de aprendizaje, redes de socios y sistemas de incentivos; y 4) las normas y valores asociados con diferentes tipos de conocimiento y con el proceso de creación y control del conocimiento (Álvarez, 2003). En su estudio, descubrió que las habilidades técnicas son más tangibles, visibles y codificables que las habilidades gerenciales, que a su vez son más difíciles de cambiar ya que requieren una mayor aceptación por parte de las personas y abarcan más unidades dentro de la organización. Las habilidades y el conocimiento son aún más difíciles de cambiar que las dos anteriores, ya que se desarrollan con el tiempo y permanecen en forma tácita en las mentes de los empleados; por último, el valor incorporado en una capacidad central es la dimensión menos propensa a cambios, ya que los valores están arraigados en la cultura de la organización y no se alteran fácilmente (Álvarez, 2003).

Las empresas deben promover el desarrollo del capital social entre sus empleados, lo cual puede lograrse mediante estructuras de trabajo cooperativas que fomenten la interacción entre diferentes empleados, generen confianza basada en el sentimiento de pertenencia al grupo y establezcan objetivos y un lenguaje común; además, no es suficiente tener empleados altamente cualificados y establecer formas de trabajo colaborativas, sino que también es importante cultivar un capital afectivo basado en el compromiso y el vínculo emocional de

los empleados con la organización (Sierra 2011). En otras palabras, las organizaciones necesitan contar con la motivación y el compromiso de sus empleados como complemento y refuerzo de su capital intelectual y social.

Así pues, la dirección de las empresas, especialmente el área de recursos humanos debe valorar a los empleados en una dimensión más completa, considerando aspectos intelectuales, sociales y afectivos, con el objetivo de implementar prácticas y políticas que fortalezcan cada una de estas dimensiones del capital humano; todas estas dimensiones son necesarias para maximizar el valor que los empleados pueden aportar a la organización a través de un capital humano multidimensional (Sierra, 2011).

Asimismo, de acuerdo con Sierra (2011) las empresas deben enfocarse en desarrollar su capacidad de innovación como medio para lograr el éxito empresarial y comprender el papel del capital humano en este proceso. Además, las empresas deben comprender cuáles son las prácticas más efectivas para retener a sus empleados y reconocer la necesidad de diseñar estrategias adecuadas para el grupo de empleados más valiosos, es importante que las empresas se adapten a los cambios que se están produciendo en la relación laboral, donde la dimensión relacional ha adquirido un gran protagonismo para los empleados estratégicos, en contraste con la dimensión transaccional (Martín, 2011).

Para desarrollar personas talentosas o para fomentar el desarrollo de aquellos que ya poseen talento dentro de la organización, es crucial contar con un entorno organizacional favorable (Dos Santos et al., 2018). Del mismo modo en que se siembra una semilla en la tierra y se espera su crecimiento y fructificación, una organización que no invierte en estrategias de espacio y recursos humanos enfrentará dificultades para retener o atraer talento, lo cual afectará su capacidad de obtener resultados (Dos Santos et al., 2018). Las organizaciones deben invertir en estrategias para retener y desarrollar talento. Esto implica mantener un clima organizacional positivo, administrar políticas de calidad, adaptarse a las

necesidades del mercado actual, consolidar la cultura organizacional y fomentar actitudes que creen un entorno propicio para el crecimiento de sus colaboradores, brindándoles oportunidades para aplicar lo que han aprendido. Como resultado, se logra un capital humano que se convierte en un diferencial para la organización (Dos Santos et al., 2018).

Las políticas y acciones relacionadas con los recursos humanos son responsables de determinar cómo se puede combinar el capital humano para crear capacidades que sean fundamentales para generar ventajas competitivas (Fernández et al., 2015). Además, estas políticas deben asegurar, retener y generar el capital humano dentro de la organización, por lo tanto, tienen un impacto directo en las habilidades y capacidades de las personas; las organizaciones dependen de la exclusividad de las competencias y habilidades de sus empleados para crear y mantener ventajas competitivas sostenibles; la flexibilidad es un factor clave que potencia esta exclusividad, ya que se refiere a la aplicabilidad de las habilidades en situaciones o la facilidad con la que pueden adaptarse; la flexibilidad del capital humano se explica mediante tres aspectos: intrínseco, de modificación y relacional (Fernández et al., 2015).

El aspecto intrínseco se refiere a la capacidad de la organización para utilizar el conocimiento y las habilidades de sus empleados en diferentes tareas o roles (Fernández et al., 2015). Esto implica, según los autores, que los trabajadores sean versátiles en cuanto a sus competencias y funciones, lo que permite a la empresa asignarlos a diferentes posiciones según las circunstancias. La empresa puede lograr esta flexibilidad de dos formas: empleando trabajadores versátiles con un conjunto amplio de habilidades aplicables en diferentes contextos, o manteniendo una diversidad de trabajadores especializados que permitan la configuración de perfiles profesionales según las necesidades (Fernández et al., 2015). De igual manera, las prácticas de recursos humanos que ayudan a las empresas a lograr esta flexibilidad incluyen la rotación en el trabajo, la formación de equipos multifuncionales y los

sistemas de trabajo basados en proyectos. Estas prácticas permiten a las empresas combinar y reorganizar sus recursos humanos para obtener una variedad de aplicaciones, lo que les brinda flexibilidad para adaptarse a los cambios (Fernández et al., 2015).

La modificación se relaciona con la capacidad de la empresa para transformar, de manera eficiente, las habilidades y comportamientos de sus trabajadores, lo que implica que los individuos puedan adaptar sus habilidades y conocimientos a nuevas situaciones y requisitos (Fernández et al., 2015). Los sistemas de gestión del rendimiento se enfocan en recompensar el desempeño actual, también en fomentar la adquisición de nuevas habilidades, el aprendizaje y el desarrollo de competencias necesarias y motivar a los empleados a adoptar nuevos comportamientos (Fernández et al. 2015). Los mismos autores también identifican un conjunto de prácticas que permiten a la organización ampliar, modificar y transformar su capital humano, estas prácticas incluyen reclutamiento y selección, programas de formación orientados al desarrollo, evaluación del desempeño y sistemas de incentivos y recompensas, desarrollo de carreras, rotación en el empleo y prácticas de empoderamiento y participación.

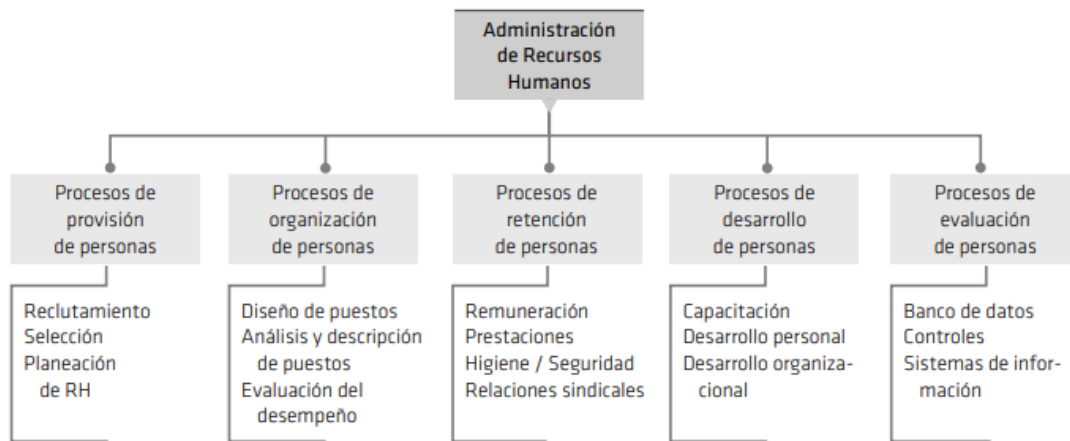
Para estructurar la política de gestión humana, será clave construir una sección de organización de personal para determinar los requerimientos que tendrá el personal para cumplir sus tareas y responsabilidades en la organización; y se estructurarán los criterios de planeación y movimientos internos de los recursos humanos considerando el plan carrera de cada colaborador y la proyección organizacional (Chiavenato, 2011). De igual manera, se deberán estructurar los criterios de evaluación de desempeño y calidad del talento humano para la correcta adecuación del personal, según Chiavenato (2011). Para continuar la política de gestión humana se considerará el factor de retención del talento humano, para ello se deberán estructurar las formas de remuneración directa e indirecta de los colaboradores con base en el valor del puesto y el lugar de la compañía en el mercado laboral; así mismo, se definirá la manera de sostener la motivación del equipo de trabajo, la moral, participación y

productividad según Chiavenato (2011). Ahora bien, generar un ambiente laboral adecuado a nivel físico y ambiental para el talento humano, va a ser importante para el correcto ejercicio profesional; y, dentro de este mismo contexto mantener relaciones adecuadas con los grupos sindicales y representantes de los colaboradores (Chiavenato, 2011).

Por otro lado, dentro de la política de gestión humana deberá estructurarse una sección dedicada al desarrollo de los colaboradores dentro de la organización, por lo anterior, construir criterios de diagnóstico y agendamiento de programas formativos y de renovación de la fuerza laboral en el desarrollo de sus funciones; establecer normativa para el establecimiento de planes de desarrollo de los colaboradores a mediano y largo plazo para la realización de las habilidades de los colaboradores y oportunidades de crecimiento a posiciones de mayor responsabilidad dentro de la misma organización; finalmente, esta sección deberá crear y establecer las condiciones adecuadas para generar garantías en salud y excelencia organizacional a través de la reestructuración de las formas de actuar de los colaboradores (Chiavenato, 2011). Por último, establecer un apartado de evaluación del talento humano será importante para mantener o recomponer el rumbo y los objetivos organizacionales, para esto, deberá crearse y mantenerse un banco de datos que proporcione información adecuada para la evaluación cualitativa y cuantitativa de los colaboradores; de la misma manera, se necesita establecer criterios que permitan la auditoria de los procesos, implementación y adecuación de los mismos con base en los recursos humanos de la organización (Chiavenato, 2011).

Figura 1.

Estructuración de la política de gestión humana



Fuente: Chiavenato (2011)

4.2. Clima y Cultura Organizacional

El clima organizacional se refiere a las cualidades del entorno laboral, las cuales son captadas directa o indirectamente por los empleados que desempeñan sus funciones en dicho ambiente (Pérez et al. 2016). Este aspecto tiene implicaciones en la conducta laboral y actúa como una variable mediadora entre los componentes del sistema organizativo y el comportamiento individual. Según Pérez et al. (2016) estas particularidades de la entidad permanecen constantes con el tiempo, variando entre organizaciones e incluso entre secciones en una misma institución. De igual forma, los autores afirman que el clima, en conjunto con la cultura y el desarrollo organizacional, forma un sistema interconectado y altamente dinámico, donde la estructura, el funcionamiento y la conducta de los individuos juegan un papel crucial en su desarrollo.

Las características del sistema organizativo dan origen a un clima organizacional específico, el cual influye en las motivaciones y acciones de los miembros de la organización; estos comportamientos tienen diversas consecuencias para la entidad, como la productividad, satisfacción, rotación y adaptación, entre otras (Pérez et al. 2016). En los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, según los autores, el enfoque más completo es el que se centra en las percepciones que los trabajadores tienen sobre las estructuras y procesos del entorno laboral. La relevancia especial de este enfoque radica en que la conducta de un

empleado no es meramente el resultado de factores organizativos existentes, sino que depende de cómo perciben dichos factores (Pérez et al. 2016).

Cada organización comparte ciertas propiedades o rasgos con otras, pero presenta una serie única; el entorno interno de una organización lo compone su equipo humano, conocido como el clima organizacional; los estados emocionales psicológicos del ambiente organizacional reflejan el funcionamiento interno de la entidad (Caraveo, 2004). Por lo tanto, este entorno puede variar entre confianza, avance, miedo o inseguridad. Por esta razón, la conducta de un individuo en su entorno laboral no se basa únicamente en sus cualidades personales, sino también en cómo percibe el clima laboral y los elementos de la organización en la que trabaja (Caraveo, 2004). Según el autor, no existe un consenso claro sobre el significado del término, ya que las definiciones oscilan desde factores objetivos como la estructura, políticas y normativas organizacionales, hasta atributos percibidos de manera subjetiva como amabilidad y apoyo; dado este desacuerdo, el autor sugiere situar la definición del término en función del enfoque particular.

Según Pérez et al. (2016) las percepciones y reacciones involucradas en el clima organizacional generan elementos que pueden influir por el liderazgo, las prácticas de gestión, la comunicación, las relaciones de subordinación, los ascensos, los salarios, entre otros; cada organización es única y cada grupo humano desarrolla características particulares; la cultura distintiva de una organización emerge de todas sus características: sus miembros, sus logros y sus fracasos. Más allá de las reglas preestablecidas, cada organización adquiere una identidad específica; los expertos coinciden en que, por la alta competencia empresarial, las organizaciones registran cambios a velocidades cada vez más rápidas, donde las personas desempeñan un papel crucial en su evolución (Pérez et al., 2016).

Para fortalecer este aspecto, han surgido áreas de gestión de recursos humanos que, a través de sus programas y procesos, se dedican a alcanzar este objetivo, así como lo plantean

Pérez et al. (2016). Estos procesos buscan entender al individuo en su totalidad, proporcionándole herramientas para adaptarse al entorno organizacional, al mismo tiempo que adquiere conocimientos y habilidades que mejoran su calidad de vida, la de sus familias y la sociedad en general (Pérez et al. 2016).

De acuerdo con Pérez et al. (2016) la organización también tiene identidad, llamada "cultura organizacional"; esta cultura se define como los valores, fundamentos, legados y métodos empleados que influyen en las acciones de sus integrantes; en aquellas entidades donde estos valores centrales están arraigados y compartidos, ejercen mayor influencia sobre los empleados y se observa que estos tienden a ser más leales y vinculados con un desempeño organizacional destacado. Los trabajadores asimilan esta cultura con varios medios, como historias, rituales, símbolos tangibles y lenguaje (Pérez et al. 2016).

Lo anterior, afecta y moldea cómo los directivos planifican, organizan, lideran y supervisan la organización; la cultura organizativa, o cultura de la organización, puede agilizar la implementación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas, o en caso contrario, puede obstaculizar o retrasar su ejecución (Pérez et al. 2016), así como lo reconoce Villarreal et al. (2014 en Gil et al, 2021) las compañías deben reconocer la cultura como un activo estratégico significativo para su competitividad. Si partimos de la premisa de que la estrategia institucional, además de guiar a la organización hacia ciertos logros económicos, también dirige su búsqueda constante por mejorar su funcionamiento, entonces es deducible que la cultura puede ejercer influencia, y de hecho influye, en los resultados de la actividad de la entidad (Pérez et al. 2016).

La cultura organizacional comenzó a cobrar importancia a finales de los 70 y principios de los 80, aunque en los 30 la corriente de "relaciones humanas" ya dedicaba parte sustancial de su atención al estudio de los aspectos humanos de la institución, siendo precursora en el análisis de la cultura organizacional (Pérez et al., 2016 y Gil et al. 2021).

Una definición de cultura organizacional podría ser el "conjunto de normas, valores y formas de pensamiento que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización y al mismo tiempo representa una imagen externa de la institución" (Pérez et al., 2016, p.93).

La definición de cultura organizativa engloba varios elementos esenciales: en primer lugar, se compone de un conjunto de valores y creencias fundamentales que orientan el sentido de lo correcto y lo incorrecto en una organización, materializándose mediante normas que establecen pautas de comportamiento (Pérez et al. 2016). Además, la mayoría de los miembros deben compartir esta cultura, no limitándose a una perspectiva individual; la cultura organizacional implica una imagen integrada que configura la identidad de la empresa, proporcionando coherencia en el tiempo, unidad en la diversidad y singularidad frente a terceros, lo que permite a los miembros sentirse identificados con ella; Es un fenómeno persistente que resiste cambios, manifestando una inercia social con implicaciones positivas y negativas, aunque la cultura organizacional experimenta una evolución constante en su naturaleza y manifestaciones (Pérez et al., 2016).

Las organizaciones representan una manifestación de una cultura arraigada que enfrenta un entorno en constante cambio, social, económico o tecnológico, o pueden restringirse en sus confines formales; en ambos casos, esta cultura cultural refleja valores, creencias, conceptos, emociones y deseos de una comunidad institucional (Pérez et al., 2016). La cultura organizacional actúa como un marco de referencia para los integrantes de la organización, estableciendo directrices sobre cómo deben comportarse dentro de ella, a menudo siendo tan evidente que se percibe un cambio en el comportamiento de las personas al cruzar sus umbrales; esta cultura abarca pautas que moldean el comportamiento y cumple funciones cruciales, como dar sentido de identidad a los miembros, fomentar el compromiso con objetivos mayores que el individuo, fortalecer la estabilidad del sistema social y

proporcionar premisas reconocidas y aceptadas para tomar decisiones (Pérez et al., 2016). Es por esto que se puede afirmar que la cultura organizacional puede ser concebida “como un componente social agrupado por individuos y organizaciones.” (Gil et al, 2021, p. 6)

La interacción cotidiana de los empleados en la empresa hace que se formen "micro culturas", con premisas, supuestos y preconcepciones implícitas, como reflejo de la dimensión social de los individuos (López & García, 2010). En la empresa coexisten varios grupos, cada uno con sus propias normas internas y afinidades en formas de pensamiento, acción y trabajo que se traducen en ambientes laborales particulares; esto resulta en la emergencia de micro culturas, que en ocasiones se desarrollan en áreas o unidades específicas (López & García, 2010). De esta manera, según los autores, al comparar lo que ocurre en diferentes áreas de una misma organización, estos grupos establecen sus patrones de relación en bases diversas, como el valor de la colaboración o la competitividad.

La cultura de una empresa, entendida como su identidad, se forma tanto por las decisiones y acciones de los líderes como por la dinámica específica y espontánea que surge entre los miembros del grupo (López & García, 2010). Y va a ser decisiva para un posicionamiento sólido para hacer frente a entornos turbulentos e inciertos que posibiliten su supervivencia (Céspedes et al., 2021)

4.3. Gestión Estratégica

Va a ser clave alinear los procesos del área de Gestión Humana con una gestión estratégica, para ello es fundamental reconocer los roles que cumple al interior de la organización como lo reconoce Ulrich (1997), se identifican cuatro roles clave en la gestión de recursos humanos. El primero es el de "experto administrativo", que se encarga de manejar la infraestructura operativa del negocio. El segundo es el de "campeón de los empleados", responsable de gestionar la contribución y el bienestar de los empleados; estos dos roles están centrados en aspectos operativos. El tercer y cuarto rol orientados hacia una perspectiva más estratégica son: "agente del cambio", que aborda la transformación y el cambio en la

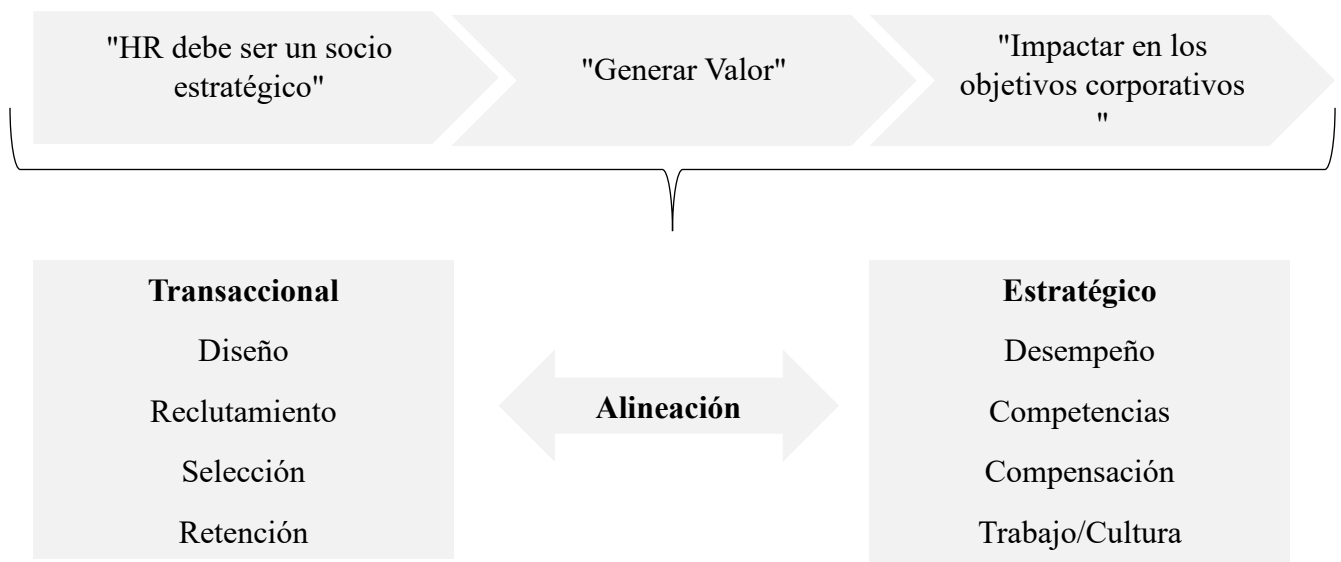
organización. Por último, está el rol de "socio estratégico", que se enfoca en el aprovechamiento del recurso humano desde una perspectiva estratégica.

Los roles de "experto administrativo" y "socio estratégico" tienen un enfoque en los procesos, mientras que los roles de "campeón de los empleados" y "agente del cambio" están más orientados hacia las personas. Los autores afirman que es esencial tener una

visión, en la que se compatibilizan la visión transaccional y estratégica de gestión humana, de forma que su capacidad de generar valor se da por impactar los objetivos de la organización de forma positiva logrando una alineación de ambas. estos roles estén integrados y que se combinen tanto una perspectiva transaccional y procedimental como una visión estratégica. (Parra & Müller, 2017, p. 48)

Figura 2.

Alineación entre las visión transaccional y estratégica con el impacto en los objetivos corporativos



Fuente: Parra & Müller (2017)

Además, para hablar de esta alineación es necesario considerar la misión y la visión de las organizaciones, ya que son el punto de partida, para formular las políticas adecuadas que fortalezcan una organización; según Tang (2002) la gestión estratégica es anticipar y

gerenciar el cambio, para crear estrategias que permitan garantizar el futuro, de acuerdo a esto, es importante que el área de gestión humana sea congruente con los objetivos, la estructura y la cultura de la organización.

El apoyo de la alta gerencia es fundamental para que este proceso se genere adecuadamente, y las áreas de Gestión Humana deben desarrollar procesos de anticipación a los cambios futuros, debe haber reingeniería en cada proceso, no en los procesos si no en las personas involucradas dentro del mismo, que deben ser cálidas, innovadores, con alto sentido de compromiso, dispuestas a aprender y a trabajar en equipo. (Tang, 2002).

Según Pérez (2018) se entenderá la gestión estratégica como el modelo mediante el que se maneja un negocio guiando la alta gerencia y de forma bidireccional con los colaboradores de la compañía, lo que generará un compromiso y una armonía transversal a todas las áreas de la empresa. De igual manera, se comprenderá como un proceso estratégico porque dentro de esta se recoge información que dinamiza el funcionamiento empresarial y permite un adecuado entendimiento del presente y una correcta proyección hacia el futuro. (Pérez, 2018). Finalmente, es importante mencionar el componente corporativo de este proceso porque se entiende a la organización de forma sistémica y como una unidad que necesita un nivel de sinergia interna y relacionamiento con los agentes externos para su supervivencia (Pérez, 2018).

Ahora bien, este modelo de gestión tiene diferentes valores agregados que permiten el posicionamiento de la organización con respecto al mercado: rentabilidad, efectividad, productividad, sostenibilidad empresarial y competitividad (Pérez, 2018). Así pues, se entenderá la rentabilidad desde cuatro puntos fundamentales, ventas, comprendido desde la relación directa entre utilidades y ventas netas; económica, entendida desde la relación entre utilidades netas y activos totales; financiera, asumida desde el apalancamiento financiero; y,

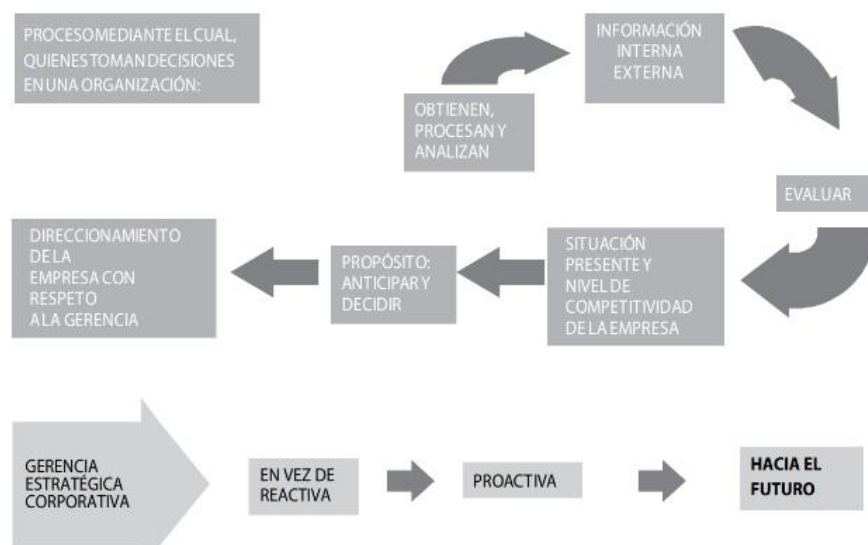
finalmente, desde los proyectos, donde se tendrán en cuenta las utilidades proyectadas o reales junto con la inversión requerida para el funcionamiento del proyecto (Pérez, 2018).

El componente de efectividad será clave para la gestión estratégica, ya que mostrará directamente el impacto de la organización en la satisfacción de las necesidades de sus clientes y entregar productos que generen un valor agregado en ellos (Pérez, 2018).

Considerar la productividad en la estrategia de gerencia, será clave para reconocer su idoneidad, y se entenderá como el resultado de la gestión desde la acción del colaborador hasta la alta gerencia teniendo en cuenta la tecnología y técnicas adoptadas en el proceso (Pérez, 2018).

Figura 3.

Proceso de GEC



Fuente: Pérez (2018)

Debe ser entendido como el resultado final de un proceso que incluye: educación, administración de la cultura organizacional, gerencia del recurso humano, adaptación de la tecnología (blanda y dura) a los cambios del entorno, investigación y desarrollo, y manejo estratégico de las empresas. (Pérez, 2018, p.8).

Para medir y analizar este aspecto se tendrán en cuenta factores como el estado de pérdidas y ganancias o manejo presupuestal, dependiendo de qué tipo de empresa sea (pública o privada).

Ahora bien, Pérez (2018) también reconoce la sostenibilidad empresarial como un factor importante dentro del modelo, refiriéndose a esta desde el liderazgo de valores en cada proceso y área organizacional, gerenciamiento desde un clima laboral basado en la armonía, generar necesidades de desarrollo sostenible, sostener una lucha por mantener un equilibrio dinámico entre los recursos disponibles y aquellos que son resultado de la producción. Finalmente, será clave considerar el valor agregado que genera para una empresa el ser competitivo, ya que generará una mayor participación de esta en el mercado, lo que se traducirá en un mayor índice de ventas e ingresos operacionales; de igual forma, aumentará el posicionamiento de la marca y se generarán mayores retornos sobre la inversión, pero, para ello, se requiere mejorar los productos y una alta calidad en el servicio (Pérez, 2018). “Aquella organización con mejor efectividad, eficiencia, rentabilidad, y sostenibilidad empresarial será la más competitiva en un mismo sector económico o comparativamente con empresas diferentes y de otros sectores económicos” (Pérez, 2018, p.10).

Para la gestión estratégica es importante considerar las cinco fuerzas de Porter, ya que hacen de gestión humana un sistema funcional, donde las personas juegan un papel importante en la toma de decisiones, buscando además una ventaja competitiva frente a los rivales, mejorar la dinámica influyente sobre el medio y lograr una posición estratégica (Pinzón, 2019).

En relación con la primera y segunda fuerza, la amenaza y la rivalidad de los nuevos competidores, donde se evidencia cómo las organizaciones, enfrentan diferentes barreras para ingresar al mercado, y gestión humana acompaña el proceso inicial para fortalecer esta amenaza, (Pinzón, 2019).

Igualmente, la tercera y cuarta fuerza de Porter, el poder de negociación de los proveedores y de los clientes, en donde hay que analizar que las empresas son muy distintas, pero con un factor en común, la “rentabilidad” (Pinzón, 2019); pasamos a la quinta fuerza de Porter, la amenaza de servicios y productos sustitutos, en la que se hace necesario hacerles frente a los modelos tradicionales, permitiendo el posicionamiento y reconocimiento de la organización en el mercado (Pinzón, 2019).

Según Porter (2009, p. 33), “El comprender las cinco fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria, al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia y la rentabilidad, a lo largo del tiempo”.

Este diamante de Porter como es conocido en el mercado, ayuda a detectar las tendencias y a anticiparlas, da la clave para que una organización se posicione en el mercado; todas las empresas funcionan en entornos muy competitivos, pero estas fuerzas son pieza fundamental para fomentar la innovación, el foco que coloca Porter como: los clientes, los proveedores, los productos, es clave para determinar en donde está ubicada la organización, visualiza la estrategia a seguir, marca el camino, e involucra un plan de marketing, esencial para todas las organizaciones, así como fomenta el tener un producto que no sea tan fácil de sustituir ya sea en producto o en servicio (Porter, 2009).

Al tener en cuenta lo anterior, es importante posicionar el área de gestión humana como un factor estratégico, debido a que históricamente la posición de las organizaciones frente al área de gestión humana ha estado mediada desde un rol transaccional, sin embargo, las exigencias y nuevas tendencias del mercado (que cada vez se transforman más rápido) han requerido una mirada más estratégica que impacte el cumplimiento de los objetivos corporativos (Parra & Müller, 2017). Para que el área genere valor es necesario integrar las visiones transaccional y estratégica, que permita la alineación entre los procesos de

reclutamiento, selección, retención, desempeño, gestión de competencias, compensación, y, trabajo/cultura. (Parra & Müller, 2017).

En este orden de ideas, los equipos de Gestión Humana identificando que la forma de evaluación del aporte es la eficiencia en costos y gastos deberán orientar los esfuerzos hacia la generación de valor a largo plazo a través de la atracción y retención de talento clave (Martel & Carrol, 1995 en Parra & Müller 2017); el relacionamiento con los líderes de negocio para posicionarse como actor clave dentro de la alta gerencia logrando credibilidad que permita impulsar iniciativas propias de la gestión (Amstrong, 2008 en Parra & Müller 2017); y, formando parte de la formulación de la estrategia, su implementación y revisión, teniendo así una participación mucho más activa. (Maqsood, 2014 en Parra & Müller 2017).

Adicionalmente hay cuatro características de la competitividad, según Schurz (1987), recursos humanos altamente calificados, demanda interna sofisticada y exigente, cuyas indicaciones anticipen las del mercado mundial, existencia de suministradores locales que en precio y en calidad sean tan eficaces como los potenciales abastecedores externos, presencia de competidores geográficamente próximos como para asegurar una fuerte presión competitiva.

5. Metodología

5.1 Pregunta de investigación

¿Es posible Formular una política de Gestión estratégica del talento humano para la Organización Controles Empresariales S.A.S?

5.2 Diseño Investigativo

Es necesario la creación de metodologías que permitan establecer el desarrollo investigativo hacia las organizaciones, ya que componen una parte importante del desarrollo económico. Una herramienta que puede favorecer este proceso de construcción del conocimiento es la consultoría desde la investigación aplicada, pues permite generar soluciones a los problemas organizacionales y proponer alternativas de intervención para la

toma de decisiones de directivos. En este sentido es fundamental que el proceso de recolección de información tenga altos estándares para generar propuestas de valor a través de una lectura de contexto basada en la realidad de la organización (Méndez, 2020). Para la presente consultoría se trabajará con enunciados teóricos con base empírica directa debido a como lo menciona Méndez (2020), “explican las relaciones existentes entre dos o más factores empíricamente observados.” (p. 30)

Es importante desde una exploración profunda que facilite al equipo consultor conocer aspectos internos y externos que influyen en la operación de la organización, que permitan identificar las necesidades y expectativas del cliente y acompañar la construcción de soluciones adaptadas a la cultura, estrategia y estructura, y que permitan su efectividad en el tiempo; en este sentido Méndez (2020) afirma que el estudio a nivel de organizaciones se comprende desde el positivo ya que la aplicación del método científico se da mediante observación o experiencia de hechos empíricos que pueden confirmarse con pruebas documentales.

De igual manera, es importante orientar la consultoría para Controles Empresariales desde una perspectiva sistémica, que permita comprender a la organización como un todo y de qué manera el área de Gestión Humana interactúa con todos los procesos a modo de engranaje, para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la continuidad del negocio. Trabajar desde esta perspectiva conllevará a “[...] conocer la forma como se integran y la dinámica de su coordinación, situación que permite alcanzar una visión integral de las circunstancias que la afectan y, en consecuencia, a buscar soluciones efectivas.” (Méndez, 2020, p. 21)

Considerando que la consultoría pretende diseñar una política de gestión estratégica para Gestión Humana, se trabajará bajo tipo de estudio descriptivo Méndez (2020) que facilite la descripción de las características de los procesos del área y su interrelación con el

alcance de los objetivos estratégicos y su impacto transversal a los procesos de la organización.

En cuanto al método de estudio se realizará bajo la observación, pues la construcción del objeto de consultoría se dio a partir de los conocimientos teóricos y prácticos de los consultores y la experiencia de los colaboradores del área de Gestión Humana de la organización, y tal y como lo menciona (Méndez, 2020) este método " inicia el proceso de conocimiento acudiendo a su experiencia personal, conociendo el problema, hablando con gente vinculada a su objeto, participando en el mismo" (p. 130).

De igual forma, se orientará a través de la síntesis que permita explicar el impacto de una política de gestión estratégica de gestión con alineación en el cumplimiento de los objetivos. Este método explica el objeto de estudio y su interrelación con los efectos de este.

5.3 Técnicas de Investigación

La investigación que enmarca el desarrollo de la consultoría es el uso de fuentes primarias, ya que la obtención de información depende del equipo de consultores y, según Méndez (2020), la investigación se fundamenta en la información recopilada por el investigador. Para llevar a cabo el proceso de recolección de datos y diagnóstico, se emplearán tres métodos: observación, análisis documental y el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO).

La técnica de la observación permite adentrarse en la realidad y definir los aspectos relevantes vinculados al problema de investigación (Méndez, 2020); específicamente en el desarrollo de la consultoría, se trabajará con la observación participante, un enfoque cualitativo que habilita al investigador a identificar de manera integral la información proporcionada por los participantes (Rubio, 2018). Esta técnica se llevará a cabo a través de la participación en escenarios de planeación y revisión estratégica de la organización.

Asimismo, se empleará el análisis documental, que, según lo expuesto por Peña & Pirela (2007), surge como una necesidad para gestionar el creciente volumen de información.

Para la ejecución de la consultoría, permitió llevar a cabo una recolección teórica esencial en función de la alineación y discusión de los conceptos relevantes para una gestión humana estratégica; y analizar la documentación interna manejada por Controles Empresariales, específicamente de sus políticas a la luz del alcance del área de Gestión Humana.

Por último, se implementará el MMGO, ya que permite reunir datos fundamentales de la empresa con el propósito de llevar a cabo una evaluación estructurada y disponer de los elementos necesarios para analizar la situación actual y crear planes para transformar una empresa en supervivencia a una organización innovadora y sostenible (Pérez, 2023), esta matriz cuenta con 16 componentes: análisis del entorno, direccionamiento estratégico, gestión de mercado, cultura organizacional, estructura organizacional, gestión de producción, gestión financiera, gestión humana, exportaciones, importaciones, logística, asociatividad, comunicación e información, innovación y conocimiento, responsabilidad social y gestión ambiental que como reconocen Pérez et al. (2012), impulsan la modernización y competitividad de las organizaciones.

Se aplicaron 5 integrados por 96 preguntas, al considerar la pregunta de investigación de los 16 componentes: dirección estratégica (11 preguntas), cultura organizacional (13 preguntas), estructura organizacional (16 preguntas), gestión humana (37 preguntas), innovación y conocimiento (21 preguntas), pues permiten comprender la madurez estratégica de controles empresariales en los componentes relacionados con la gestión humana.

Es importante describir el MMGO en cada componente, reconocer e identificar la relevancia de cada uno de estos.

En primer lugar, el Direccionamiento Estratégico se refiere directamente a la manera en que la organización se establece y comunica sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como la forma en que diseña y ejecuta estrategias para alcanzarlos; este componente puede ser visto y descrito en forma de misión, visión, objetivos estratégicos, planificación,

implementación, cultura organizacional y evaluación de resultados; la evaluación busca determinar la claridad, alineación, especificidad y efectividad de estos componentes estratégicos, además de identificar áreas de mejora y oportunidades para ajustar la estrategia (Pérez, 2023).

El siguiente componente se refiere a la cultura organizacional, entendida como creencias, valores, normas y comportamientos dentro de la organización, compartidos por cada integrante (Pérez, 2023). Dentro de este componente se evalúan aspectos como valores fundamentales, normas, comunicación, liderazgo, orientación al cliente, diversidad, adaptabilidad, historia, coherencia con la estrategia y procesos de mejora. Este componente es importante para identificar fortalezas y debilidades y, permite reconocer si la cultura respalda los objetivos y valores empresariales (Pérez, 2023).

El tercer componente en el que se centró esta investigación durante el uso del MMGO es el que trata de la estructura organizacional, que se refiere a cómo una empresa está organizada en jerarquía, áreas, roles, comunicación, toma de decisiones, flexibilidad, alcance y escalabilidad (Pérez, 2023). Según el autor, la estructura organizacional como componente en el MMGO busca relacionar y comprender la manera en que esta impacta en la eficiencia y efectividad de la organización, permitiendo identificar áreas de mejora y asegura que esté adecuadamente con respecto a los objetivos organizacionales. El siguiente componente se refiere a lo relacionado con gestión humana dentro de la organización, refiriéndose directamente a cómo administra su personal; dentro de este componente se evalúa el reclutamiento, selección, desarrollo, evaluación de desempeño, compensación, clima laboral, comunicación, retención de talento, ética y legalidad; como categoría, el equipo de talento humano de la organización es relevante para contribuir directamente a la consecución de los objetivos organizacionales (Pérez, 2023).

Para finalizar, el último componente del MMGO que se tendrá en cuenta dentro de esta investigación será el componente de Innovación y Conocimiento. En este componente se refiere a la capacidad de una organización para invitar a sus colaboradores a desarrollar su creatividad, gestionar el conocimiento y promover la innovación en el negocio; se tienen en cuenta aspectos como la cultura de innovación, la gestión del conocimiento, los procesos, recursos, colaboración, adopción tecnológica, evaluación de resultados, gestión del cambio, aprendizaje organizacional y competencia en el mercado (Pérez, 2023) y evaluar la capacidad de una organización para afrontar los retos y tomar oportunidades para crecer.

Es necesario describir de igual manera la forma en que se generan los resultados del MMGO y a qué se refieren los estadios que se conocerán con los resultados de las pruebas. El estadio 1 se caracteriza por tener procesos informales, una gerencia autoritaria con estructura feudal, estrategias implícitas, y una presencia en mercados locales cautivos (Pérez, 2013). El conocimiento centralizado en el gerente, una orientación hacia el producto en lugar del mercado, y productos de bajo valor agregado son comunes en este nivel; las empresas en este estadio luchan por sobrevivir, tienen una baja productividad y operan de manera funcional, con poca especialización y enfoque artesanal; la gestión suele carecer de profesionales especializados, y el alcance se limita al mercado local; además, la contabilidad se enfoca en el cumplimiento de normas, sin un enfoque estratégico en el negocio (Pérez, 2013).

Por otro lado, el estadio 2 se caracteriza por estar en una fase de desarrollo de procesos, donde la junta directiva o de socios todavía muestra ciertas limitaciones en su funcionamiento; la gerencia se ocupa de las opiniones de algunos colaboradores y avanza en la contratación de profesionales; pese a estos avances, la empresa aún carece de instrumentos modernos de gestión y se orienta hacia la producción; su presencia en el mercado local se ha ampliado y la contabilidad se ha formalizado, con los primeros pasos en la presupuestación (Pérez, 2013). Aunque las estrategias no están completamente documentadas, se cumple

estrictamente con lo legalmente requerido, y se comienzan a desarrollar elementos de diseño para mejorar los productos o servicios ofrecidos (Pérez, 2013).

El estadio 3 representa una empresa con profesionales altamente calificados en los roles cruciales; la empresa se formaliza y se compromete con la mejora continua, incluso comenzando a implementar normas como la ISO; su enfoque se orienta hacia las ventas y ha expandido su presencia en el mercado a nivel regional y nacional; la empresa ha implementado un direccionamiento estratégico sólido; además, explora mercados cercanos; formalizando procesos priorizando, la cultura organizacional se enfoca en el bienestar de los empleados y la junta directiva está activa en la mejora continua.

Por último, El estadio 4 representa un nivel de desarrollo empresarial que realiza prácticas avanzadas en gestión; estas organizaciones gestionan eficazmente sus operaciones y se convierten en "organizaciones que aprenden a aprender", es decir, tienen una cultura de aprendizaje continuo y la capacidad de adaptarse a los cambios; son innovadoras y están generando y gestionando conocimiento interno; mantienen estándares de calidad como ISO y realizan benchmarking para medir su desempeño en comparación con otros líderes en la industria; son flexibles y tienen procesos técnicamente definidos para cada componente. Estas empresas están orientadas globalmente, buscando oportunidades más allá de sus mercados locales, tienen una cultura organizacional centrada en la armonía y la calidad de vida de sus empleados, además, invierten activamente en investigación y desarrollo, lo que les permite ofrecer productos y servicios altamente diferenciados en el mercado (Pérez, 2013). También es importante mencionar que cada estadio tiene 3 niveles diferentes que delimitan donde están las organizaciones dentro del estadio; siendo estos niveles, I=Iniciando, D=Desarrollándose, M=Madurando.

5.4 Procedimiento de Investigación

5.4.1 Revisar la documentación de políticas de Controles Empresariales y el involucramiento del área de Gestión Humana en estas, publicadas en la intranet de la

organización. Para ello se tomaron las políticas publicadas y se realizó una matriz con el fin de revisar en cuantas de esas hay participación del área de Gestión Humana.

5.4.2 Se observaron las dinámicas de la estrategia, estructura y cultura de la organización en relación con el área de Gestión Humana, las cuales están plasmadas en el mapa de procesos que tiene la organización,

5.4.3 Aplicar a través de una encuesta en Microsoft Forms los 5 componentes del MMGO seleccionados, a la muestra de la población equivalente a 180 personas.

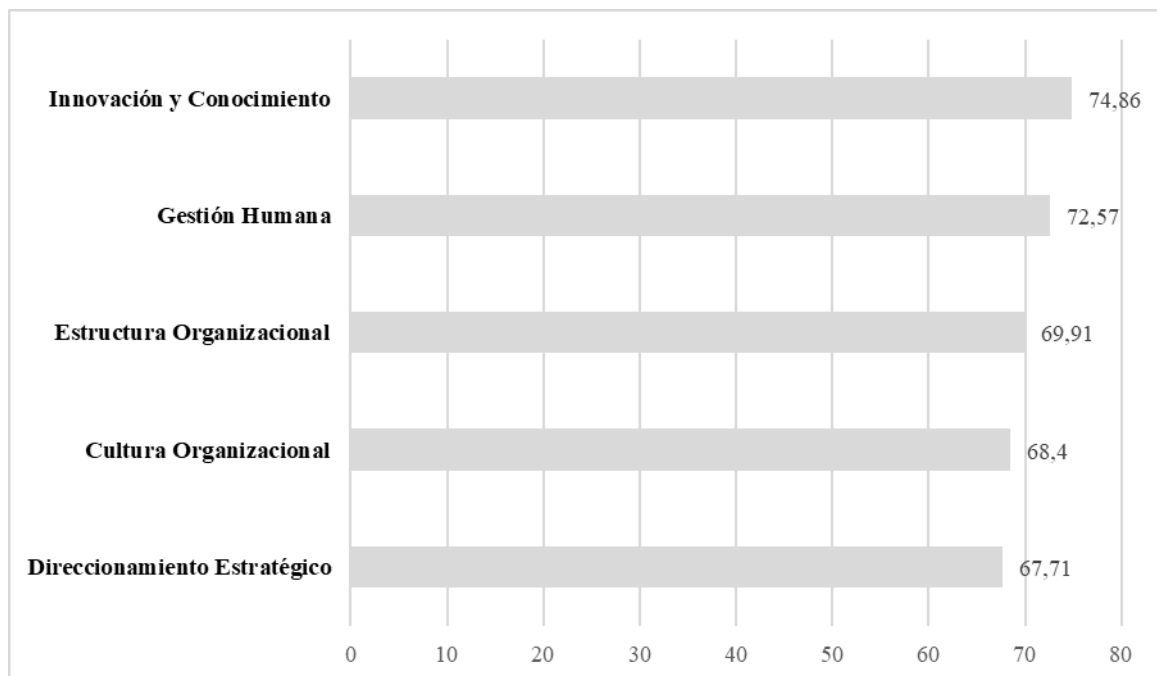
5.4.4 Analizar los resultados hallados tanto en la observación, análisis documental y la matriz MMGO, obtenidas todas las encuestas se procedió con la agrupación de las preguntas en un formato Excel para realizar el respectivo análisis y debate sobre las mismas.

5.4.5 Posterior al análisis de resultados de las herramientas aplicadas, se diseñó la propuesta de la política de gestión estratégica de Gestión Humana.

6. Resultados

El acceso a los sistemas de información de Controles Empresariales permitió realizar una revisión a todo el Sistema de Calidad, validando una a una las 55 políticas con las que cuenta la organización (Tabla 3, Anexo A. Matriz de Políticas), encontrando que gestión humana tiene alcance en el 11% de estas. Hay 7 políticas en los procesos estratégicos, 5 en procesos misionales y, 43 de estas corresponden a procesos de apoyo, dentro de los cuales se encuentra el área de gestión humana con 6 políticas orientadas a: *manejo de regalos*, *administración de personal*, *denominación de cargos*, *pseudónimos*, *trabajo en casa* y *desconexión laboral* y, *trabajo remoto*. Siendo el 14% de las políticas de los procesos de apoyo y 11% del total de las políticas organizacionales. Adicionalmente, no hay participación de Gestión Humana dentro de las políticas de procesos estratégicos y misionales; y solo tiene alcance fuera de sus subprocesos en una política de los sistemas de gestión.

Al tener en cuenta los estadios del MMGO, se puede evidenciar si estos se encuentran en: Iniciado, Desarrollo o, Maduro. Para el estadio 1 se manejan los siguientes rangos: Iniciado hasta 8 puntos, Desarrollo desde 9 hasta 17 puntos y, Maduro desde 18 hasta 25 puntos. El estadio 2 maneja los rangos de: Iniciado desde 26 hasta 33 puntos, Desarrollo desde 34 hasta 42 puntos y, Maduro desde 43 hasta 50 puntos. De igual forma, el estadio 3 conforma los rangos de: Iniciado desde 51 hasta 58, Desarrollo desde 59 hasta 67 puntos y, Maduro desde 68 hasta 75 puntos. Por último, el estadio 4 establece los siguientes rangos: Iniciado desde 76 hasta 83 puntos, Desarrollo desde 84 hasta 92 puntos y, Maduro desde 93



(Pérez, 2023).

Figura 4.

Informe General MMGO

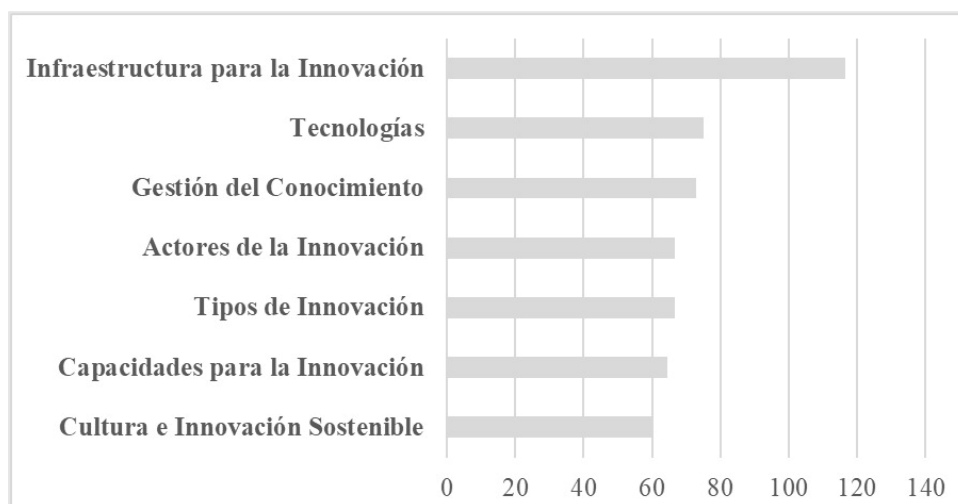
Nota: La figura muestra los puntajes obtenidos por los 5 componentes aplicados del MMGO en Controles Empresariales.

Por otro lado, posterior a la aplicación de los cinco componentes del MMGO a 120 colaboradores, de diferentes áreas de la organización, se identificó el estado de madurez estratégico para los 5 componentes abordados, en el cual *Innovación y Conocimiento (74.86)*

está en estadio 3 maduro y los demás (*Gestión Humana*, (72.57) *Estructura Organizacional*, (69.91) *Cultura Organizacional* (68.4) y *Direccionamiento Estratégico* (67.71)) se encuentran en un “3, en desarrollo” y las dimensiones se comportaron de la siguiente manera:

Figura 5.

Resultados Innovación y Conocimiento

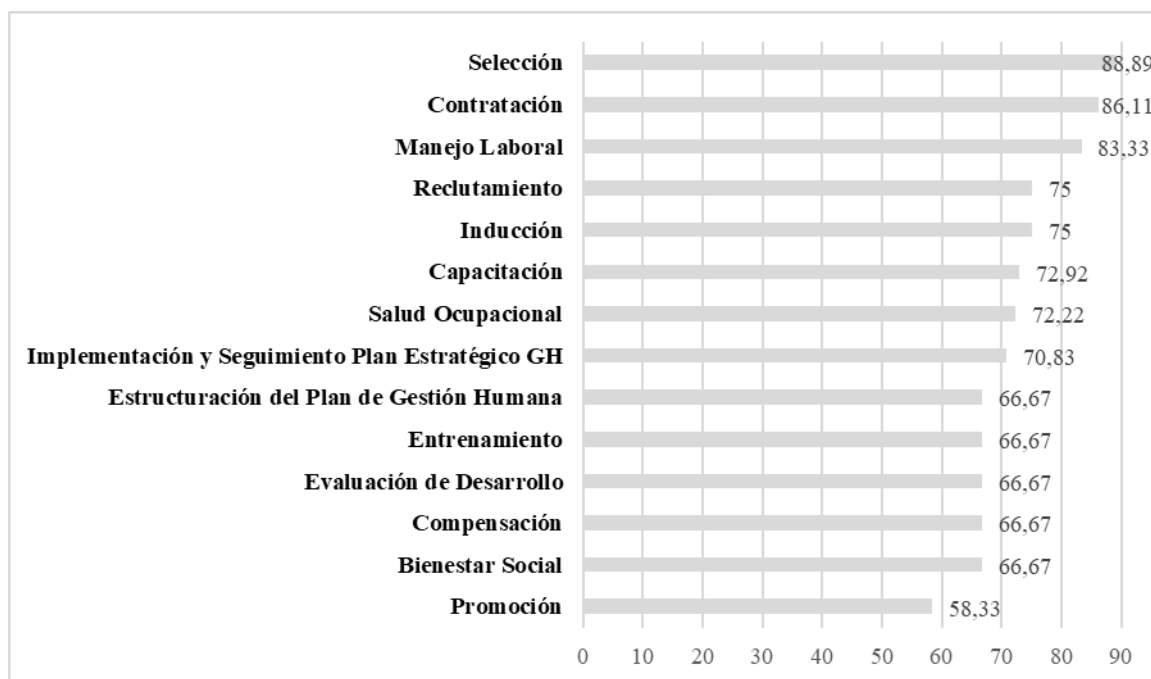


Nota. La figura muestra los resultados por cada uno de los descriptores del componente de Innovación y Conocimiento del MMGO

Para el componente de *Innovación y conocimiento* (cinco dimensiones), se evidenciaron cuatro estadios de madurez de la siguiente forma: cultura de innovación sostenible (59.72), capacidades para la innovación (64.58), tipo de innovación (66.67) y actores de la innovación (66.67), cuentan con un estadio tres, iniciado. La dimensión de gestión de conocimiento (72.92) se encuentra en un estadio tres, en desarrollo. En relación con la dimensión de tecnologías (75) hay un estadio tres, maduro. Y, concerniente a la dimensión infraestructura para la innovación (116, 67), se identificó un estadio cuatro, maduro.

Figura 6.

Resultados Gestión Humana

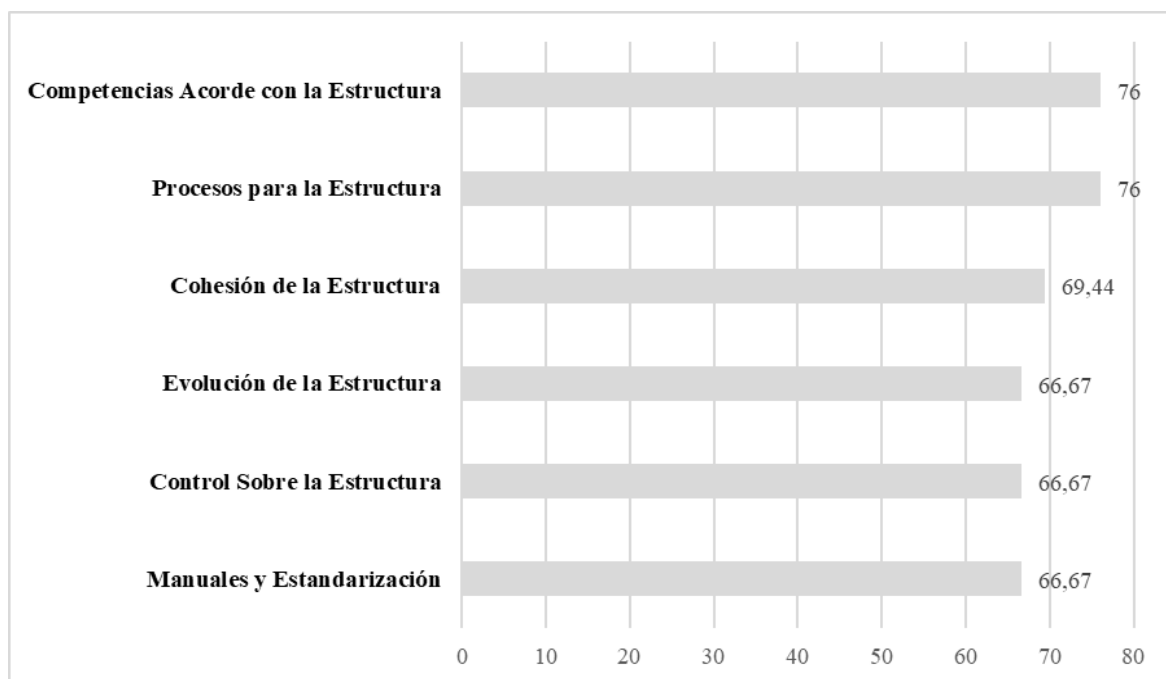


Nota. La figura muestra los resultados por cada uno de los descriptores del componente de Gestión Humana del MMGO

En cuanto al componente de *Gestión Humana* (14 dimensiones) se encontraron cuatro estadios de madurez, donde se distribuyeron las dimensiones de la siguiente manera: en estadio tres, iniciado la dimensión de promoción (58.33). Las dimensiones de estructuración del plan de gestión humana (66.67), evaluación de desarrollo, (66.67) compensación (66.67), bienestar social (66.67), implementación y seguimiento plan estratégico de gestión humana (70.83), salud ocupacional (72.22) y capacitación (72.92), están en un estadio tres, en desarrollo. Las dimensiones de inducción (75) y reclutamiento (75) estadio tres, maduro. Las dimensiones con un estadio cuatro, iniciado son selección (88.89), contratación (86.11) y manejo laboral (83.33).

Figura 7.

Resultados Estructura Organizacional

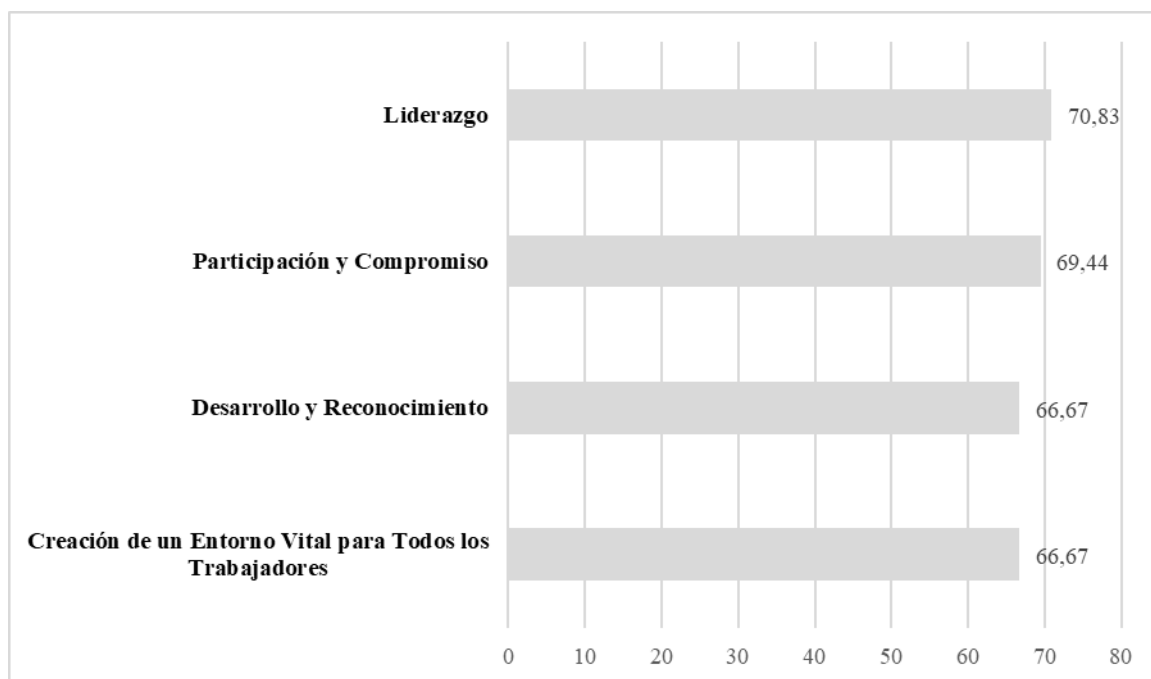


Nota. La figura muestra los resultados por cada uno de los descriptores del componente de Estructura Organizacional del MMGO

En relación con el componente de *Estructura Organizacional* (seis dimensiones): las dimensiones de manuales y estandarización (66.67), control sobre la estructura (66.67), evolución de la estructura (66.67) y cohesión de la estructura (69.44) son un estadio tres, en desarrollo. Las dimensiones de procesos para la estructura (76), competencias a acorde con la estructura (76) están en un estadio tres, maduro.

Figura 8.

Resultados Cultura Organizacional

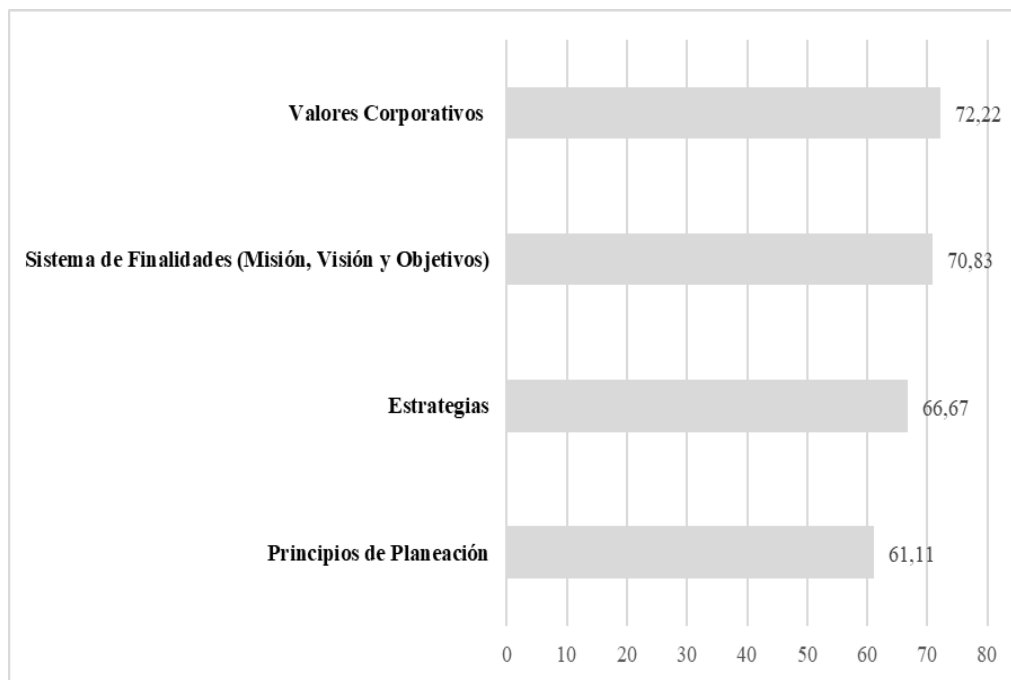


Nota. La figura muestra los resultados por cada uno de los descriptores del componente de Cultura Organizacional del MMGO,

Dentro del componente de *Cultura Organizacional* todas sus dimensiones (cuatro dimensiones) liderazgo (70.83), participación y compromiso (69.44), desarrollo y reconocimiento (66.67) y, creación de un entorno vital para todos los trabajadores (66.67) se encuentran en estadio tres, en desarrollo.

Figura 9.

Resultados Direccionamiento Estratégico



Nota. La figura muestra los resultados por cada uno de los descriptores del componente de Direccionamiento Estratégico del MMGO,

Por último, el componente de *direccionamiento estratégico* (cuatro dimensiones): tiene las dimensiones de sistema de finalidades (70.83), valores corporativos y estrategias (66.67) están en estadio tres, en desarrollo. La dimensión de principios de planeación (61.11) está ubicada en un estadio tres, iniciado.

7. Análisis de resultados

Posterior a la aplicación y ejecución de las metodologías seleccionadas para identificar el estado de la dirección estratégica de Controles Empresariales orientada hacia el área de gestión humana , con el fin de proponer una Política, se identificó que el área no cuenta con una política integral que englobe los elementos de capital humano, clima y cultura organizacional, y gestión estratégica limitando su impacto en la consecución de objetivos estratégicos, de acuerdo con lo que afirma Chiavenato (2011), la política de gestión humana orientará el accionar de las organizaciones y permitirá tener claridad frente a los procedimientos que se deben seguir en diversas situaciones.

De acuerdo con los hallazgos durante esta investigación, en la que a través de la matriz de políticas se identificó que el área de gestión humana en controles empresariales no cuenta con una política integral de todos sus procesos, sino establece procedimientos desintegrados, toma importancia estructurar una política del área. Se destaca la necesidad de crear una sección de organización de personal para determinar los requisitos de los empleados y considerar sus planes de carrera. También se debe mencionar la importancia de establecer criterios de evaluación de desempeño y retención de talento, incluyendo sistemas de remuneración basados en el valor del puesto y el mercado laboral. Además, se deberá resaltar la necesidad de mantener un ambiente laboral adecuado, estos aspectos son esenciales para una gestión eficaz de talento humano según Chiavenato (2011).

Adicionalmente, el MMGO permitió identificar que en los componentes *Gestión Humana, Estructura Organizacional, Cultura Organizacional y Direccionamiento estratégico* están en estadio 3 que como lo reconoce Pérez (2013) ubica a Controles Empresariales como una organización que cuenta con profesionales sumamente capacitados en roles claves; está comprometida con la mejora continua siendo prioridad, que como se identificó en el diagnóstico hace parte de los objetivos de calidad, e incluso cuenta con certificaciones ISO 9001 y 27001; su enfoque se orienta hacia las ventas, ha expandido su presencia en el mercado a nivel regional y nacional y está explorando mercados en países vecinos que puede evidenciarse en las metas mega, en las que quiere tener presencia en tres países en el exterior además de Colombia y, generar una facturación anual de 1 billón de pesos, con una utilidad bruta que supere el 25% y una neta que supere el 5%; cuenta con un área financiera que ha establecido estrategias óptimas para la sostenibilidad y crecimiento de la organización; y, la alta gerencia se involucra en las operaciones, que posterior a la observación participante se identificó una cultura de reuniones de seguimiento, uno a uno con los colaboradores y planeación.

Al identificar que el capital humano abarca conocimientos, experiencias y habilidades de los colaboradores de manera transversal a su trayectoria académica, laboral y personal (Bontis y Fitz-enz, 2002; Hashim, Osman y Alhabshi, 2015; Mujić, 2009; Wright y McMahan, 2011 en Bernal et al., 2020), cuenta con prácticas de reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, sistema de incentivo y recompensas, desarrollo de carrera, rotación, entre otros, (Fernández et al., 2015) y que adicionalmente se contempla la experiencia del colaborador en todo su ciclo de vinculación con la organización, que comprende desde la fase de atracción hasta la desvinculación (Parra & Torres, 2023), es importante reconocer que algunas dimensiones de los componentes del MMGO facilitan el análisis de este aspecto; en relación con innovación y desarrollo: gestores de la innovación, gestión del conocimiento; para gestión humana: reclutamiento, selección, inducción, capacitación, entrenamiento, promoción, evaluación de desarrollo, compensación, manejo laboral, salud ocupacional; y de cultura organizacional: desarrollo y reconocimiento.

Como reconoce Valencia (2005), invertir en el capital humano genera beneficios que trascienden los individuales y que complementan las habilidades y desarrollo de conocimiento para nuevas tecnologías, incrementa el nivel de innovación, amplía el conocimiento y, genera oportunidades de desarrollo económico; en ese orden de ideas es importante que las organizaciones cuenten con una innovación y desarrollo, apalancada por actores de innovación, que deberá gestionar, el talento humano, el conocimiento, la experiencia y la participación de sus colaboradores, en ese sentido Controles Empresariales, se encuentra desarrollando: “un departamento de innovación que no se relaciona con agentes externos, un programa y las estrategias para adquirir y apropiar los conocimientos necesarios para emprender actividades de innovación sostenible, un programa para el desarrollo de habilidades y la generación de experiencias significativas que contribuyan a promover la actividad innovadora y permite que algunas de las ideas se convierten en proyectos,

productos o servicios de la empresa, sin embargo no existe una metodología integral que permita cristalizar dichas ideas sistemáticamente en productos y servicios.” (Pérez, 2023)

En cuanto a la gestión de conocimiento es importante mencionar que las organizaciones deben apoyar y acompañar el crecimiento de los colaboradores de manera integral, desde una visión humanista que se base en un enfoque sistémico que incluya la gestión del conocimiento para el desarrollo de las personas a (Londoño & Arcila, 2014); Controles Empresariales cuenta con una madurez en la fuente, apropiación y explotación del conocimiento, que permite afirmar que “el conocimiento está distribuido por toda la organización, tiene expertos en determinadas áreas del conocimiento que son los que resuelven los problemas que enfrenta, reconoce los conocimientos que domina y las potenciales aplicaciones” (Pérez, 2023). Asimismo, se encuentra en desarrollo la difusión del conocimiento para tener “mecanismos para difundir a través de toda la organización”. (Pérez, 2023)

Las organizaciones deben asumir la experiencia de sus colaboradores como las de los clientes, para acompañar los momentos críticos en el recorrido de un colaborador en su trayectoria con una organización; esta consta de tres fases: cuando la persona es candidata, cuando la seleccionada y cuando ya es colaboradora.

En la primera fase se encuentra todo el proceso de reclutamiento y selección (Parra & Torres, 2023), el reclutamiento es aquella selección adecuada de hojas de vida que cumplan con los criterios de evaluación y valores requeridos para el cubrimiento de una vacante; Controles Empresariales cuenta con una madurez en la documentación, procedimientos y mecanismos de evaluación y mejoramiento en esta fase, que la ubica como una organización que utiliza algunas veces: “la documentación de las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario [...], procedimientos para registrar información actualizada de

empleados potenciales, [...] y mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.” (Pérez, 2023)

La segunda sub-fase, el proceso de selección, es producto del análisis de los resultados de las evaluaciones y metodologías que se optaron para esto, en el que se debe elegir a la persona a la que se le realizará la oferta (Ortiz, 2021). Los resultados de Controles Empresariales evidencian que esta sub-fase en cuanto a las dimensiones de proceso y criterios físicos de salud está en desarrollo, para que se utilice “permanentemente el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.), incluido el outsourcing, los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su ingreso” (Pérez, 2023). Para la dimensión de habilidades, aptitudes y valores está iniciando a utilizar “permanentemente las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.” (Pérez, 2023).

En la segunda fase se cuenta con negociación y aceptación de la oferta, y la contratación e inducción (Parra & Torres, 2023). El proceso de contratación como lo reconoce Chiavenato (2011) posee dos caracteres, el formal que enmarca todos los acuerdos contractuales y, el psicológico que se genera por aquello que cada una de las partes involucradas hará y ganará en esa nueva relación. Controles Empresariales está en desarrollo con sus modelos de contrato pues busca utilizar “permanentemente modelos de contrato”; las dimensiones de políticas y fuentes internas y externas están en desarrollo, pues las políticas de contratación y las fuentes internas o externas de consulta en la elaboración de los contratos laborales se utilicen permanentemente (Pérez, 2023)

Para el proceso de inducción la familiarización que tienen los colaboradores con su nuevo contexto será fundamental para poder potenciar las capacidades, generar productividad y compromiso (restrepo, 2011). Controles Empresariales ha iniciado a utilizar

“permanentemente mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos cómo: historia, evolución y objetivos, organigrama, reglamento de trabajo, funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.” (Pérez, 2023) y, está desarrollando mecanismos para promoción y medición en el que se “utilizan algunas veces mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a).” (Pérez, 2023). La empresa tiene un procedimiento de inducción que establece el tipo de inducciones que debe hacer cada colaborador según su rol y un "campus" corporativo en el que las personas pueden volver a consultar la información, si lo requieran, según el diagnóstico realizado.

En la tercera fase, se encuentran las subfases de Onboarding, experiencia en el trabajo y, fidelización (Parra & Torres, 2023) que deben realizarse para generar la adaptación y ajuste del nuevo colaborador a la organización, apoyando la disminución del temor y ansiedad que genera un nuevo reto laboral y crear el sentido de pertenencia para lograr productividad efectiva (Restrepo, 2011). En cuanto al Onboarding durante el proceso de diagnóstico y documentación de la matriz de políticas, se evidenció que Controles Empresariales, cuenta con procedimientos de inducción general y específica al cargo, además, tiene documentado un plan padrino para colaboradores que ejerzan nuevos roles, en los que el jefe inmediato y pares integrantes de su equipo le dan una guía por los aspectos claves del rol y, brindan las herramientas necesarias para que la curva de aprendizaje y adaptación se dé la manera más optima posible.

En cuanto a la sub-fase de experiencia en el trabajo, se evidencia que Controles Empresariales cuenta con un plan de capacitación anual para roles comerciales y técnicos, asimismo un nivel de satisfacción del cliente interno (colaboradores) del 86% y que el indicador de rotación para el 2022 fue del 27,5 ubicándose cinco puntos por debajo de la media del mercado de tecnología explicada por Page Group (2023). En cuanto al MMGO se evidencia que Controles Empresariales a nivel de capacitación cuenta con programas,

criterios y mejoramiento de innovación maduros, debido a que tiene “programas de capacitación, [...]. Criterios, [...] mejoramiento e innovación de los programas de capacitación” sin embargo, no en todas las áreas (Pérez, 2023). La organización evidencia “los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica, pero no en todas las áreas” (Pérez, 2023).

Para aportar a la experiencia del trabajo, es importante contar un proceso de desarrollo del colaborador al interior de las organizaciones, que como lo reconoce Londoño & Arcila (2014) debe ser integral desde un modelo de transferencia del conocimiento que enriquezca el desarrollo laboral y personal, se dé una evidencia de los logros de entrenamiento (Pérez, 2023), en el que Controles Empresariales tiene un plan de desarrollo parcial para los colaboradores (Pérez, 2023) y evidencia los resultados obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en funcionarios. Igualmente, es importante que se genere un proceso de seguimiento y evaluación que evidencie la eficacia de lo aprendido para la consecución de los objetivos (Londoño & Arcila, 2014), a través de criterios de evaluación del desarrollo (Pérez, 2023); en este sentido Controles Empresariales ha desarrollado “los criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria son una realidad y están mejorando” (Pérez, 2023).

Para fidelización, es importante validar la importancia y pertinencia de generar múltiples journeys en el ciclo de vida del colaborador con la organización y garantizar retención de talento de alto desempeño (Parra & Torres, 2023), que fortalezcan la relación con los colaboradores mediante el reconocimiento de sus objetivos, en donde Controles Empresariales lo hace de manera parcial (Pérez, 2023). Y además se den promociones, que deben incluir “criterios para promoción y datos sobre criterios de promoción” (Pérez, 2023); en estos aspectos controles empresariales ha iniciado a: establecer “criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.) [...] y están mejorando” (Pérez, 2023), y evidenciar “datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos

y su efectividad en la productividad de la organización, pero no en todas las áreas” (Pérez, 2023)

En este mismo escenario, Controles Empresariales cuenta con un proceso de valoración de méritos iniciado y “el proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores, es una realidad y está mejorando” (Pérez, 2023) y que el sistema de evaluación de desempeño tiene una madurez y maneja “un sistema de evaluación [...] con objetivos y factores significativos en algunos cargos, procesos o áreas de trabajo (Pérez, 2023). Como lo reconoce Chiavenato (2011) las organizaciones deben contar con criterios de evaluación de desempeño estructurado que permitan reconocer la calidad del talento humano y se pueda adecuar al personal.

Otro aspecto fundamental que impacta en la experiencia del colaborador en las organizaciones es la compensación que como lo reconocen Parra & Müller (2017) hace parte de los componentes que permiten la alineación estratégica del área de gestión humana. En este aspecto, Controles Empresariales ha iniciado a utilizar de manera imparcial “los criterios con equidad para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales.” (Pérez, 2023), y cuenta con indicadores de gestión que se usan de manera parcial para determinar la escala salarial teniendo en cuenta el sector económico. Igualmente, cuenta con un sistema de nómina que ha iniciado a funcionar de manera excelente y con la última tecnología (Pérez, 2023).

En relación con el manejo laboral, es importante que el área de recursos humanos tenga una visión integral de los colaboradores que le permita establecer prácticas y políticas que fortalezcan al capital humano (Sierra, 2011). El reglamento interno de trabajo, que en Controles Empresariales se asocia principalmente al área de gestión humana y se encuentra al inicio de su aplicación, con un buen funcionamiento (Pérez, 2023).

En este aspecto, también se debe tener en cuenta el proceso de desvinculación laboral pues, la finalización de la relación laboral debe establecerse desde la formalidad ya que su falta de control puede impactar desde las finanzas hasta la reputación organizacional (Chiavenato, 2011) como marca empleadora y, se deben disminuir los riesgos de que el *advocacy* (Parra & Torres, 2023) sea negativo; un elemento fundamental para este proceso es la liquidación en el que Controles Empresariales tiene un proceso que funciona excelentemente y usa tecnología de punta (Pérez, 2023). Además, se debe considerar cuando este proceso se da por la jubilación de los colaboradores, y contar con programas que preparen a las personas en esta etapa del ciclo vital, en el que Controles Empresariales, ha iniciado con ese plan de retiro parcial (Pérez, 2023).

En cuanto al aspecto de salud ocupacional, que contribuye a la perspectiva integral del colaborador, que deberá desarrollarse desde su rol en la organización y como agente social desde una perspectiva organizacional-humanista (Londoño & Arcila, 2014). Se evidenció en el proceso de documentación, que Controles Empresariales cuenta con sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo compuesto por siete políticas enmarcadas en: responsabilidad empresarial; trabajo en casa; consumo de alcohol, tabaco y drogas; y, manejo de Covid-19; el MMGO permitió identificar que en Controles Empresariales; “Se evidencian programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores” (Pérez, 2023); los programas “generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo”; y, las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.” (Pérez, 2023). Sin embargo, no en todas las áreas (Pérez, 2023).

Con base en lo anterior se puede resaltar el papel del capital humano en el desarrollo de las organizaciones, a través de la consolidación de la capacidad adaptativa del mercado (Bontis y Fitz-enz, 2002; Hashim, Osman y Alhabshi, 2015; Mujić, 2009; Wright y

McMahan, 2011 en Bernal et al., 2020), y se hace fundamental contar con un proceso de referenciación que permita comparar las buenas prácticas tanto a nivel nacional como internacional con la organización en aspectos como el reconocimiento y desarrollo de los colaboradores, en el que Controles Empresariales se ha venido desarrollando.

Por otro lado, se puede decir que el clima organizacional, hace referencia a la situación interna de una organización y, está compuesto por su equipo humano y el entorno laboral en que se desenvuelve; la cultura se enfoca en las creencias, normas y valores que la rigen. (Caraveo 2004).

De acuerdo con esto, se puede observar los resultados en la matriz MMGO, en el componente de Cultura Organizacional que como lo reconoce Villarreal, et al (2014 en Gil et al, 2021) es un eje estratégico para la obtención de resultados y favorece la competitividad, se encontró que el liderazgo en un estadio tres, maduro, en el cual las responsabilidades de la alta dirección de la empresa están definidas y documentadas, pero se cumplen de manera parcial, y se dan a conocer a todos los trabajadores de la entidad y son reconocidas por los mismos (Perez, 2023), el papel de la alta gerencia en la organización es clave por su estrategia, y la cultura se puede basar en su filosofía, que puede estar enmarcada en la misión, visión y valores, (Tang, 2002), los cuales son infundidos a todos los colaboradores desde el principio de vida laboral, la cultura de una empresa es su propia identidad que la forman las decisiones de los líderes de acuerdo a la dinámica que de manera espontánea y dinámica arman los diferentes grupos (López & García, 2010). Por medio del liderazgo la gestión estratégica se convierte en un modelo de la alta gerencia que puede funcionar de forma recíproca con todos los colaboradores de la organización, lo cual genera trabajo en equipo en donde fluye el compromiso y el equilibrio en todas las áreas (Pérez,2018). Todo esto corresponde a las responsabilidades de la alta gerencia; el papel de la alta gerencia comienza desarrollando actividades visibles y explícitas sobre el papel, y la participación de la gerencia

como líder en la creación y promoción, y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo, Pérez (2023), de acuerdo con Parra & Müller (2017), se debe tener en cuenta los años de una compañía en el mercado, debido a que esto genera unos principios y prácticas que se afianzan con el tiempo, que institucionalizan tanto valores, como actitudes de sus líderes, lo que conlleva a que haya resistencia y severidad en los cambios; el aumento de la planta de personal y por ende el crecimiento en las ventas dificulta la comunicación y el buen relacionamiento entre todo el personal de la compañía, (Parra & Müller, 2017).

Siguiendo con el análisis de la matriz MMGO, en las actividades de promoción y liderazgo, se observa que las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian de manera explícita, se evidencian más en algunos procesos o áreas de la empresa, existe un diagnóstico de cultura organizacional, que le brinda a la empresa una visión de su estado actual y permite a la alta dirección diseñar estrategias efectivas que mejoran la cultura, y que de acuerdo con Pérez (2018), la estrecha relación entre el clima y la cultura forma una interconexión, dinámica que va moldeando la estructura de la organización; conservar un clima organizacional efectivo y unas políticas de clase, acomodarse a las obligaciones del mercado y fomentar espacios adecuados para crecimiento de sus colaborados, con áreas que faciliten replicar lo aprendido, genera un capital humano distinguido para la organización, (dos Santos, Ribeiro & Spigariol, 2018), esto nos lleva a otro componente del MMGO, que se llama diagnóstico de cultura organizacional; existe un sistema formal de diagnosticar y de realizar los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo, pero se utiliza parcialmente, y se encuentra en un estadio tres, en desarrollo, Pérez (2023), la organización debe cultivar el aumento del capital social en sus funcionarios, que se puede armar a través equipos pequeños que contribuyan de manera armónica, y generen interacción entre los mismos, para que sobresalga la pasión por el

arraigo y la apropiación que entable objetivos comunes, que contribuyen a cumplir las metas de la organización (Sierra, 2011).

Según lo anterior y siguiendo el análisis de los resultados del MMGO, el manejo de la autoridad y la autonomía está en un estadio tres, en desarrollo; se evidencian actividades para mejorar la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo, Pérez(2023), lo que significa que los líderes son los elementos fundamentales para el desarrollo de las conductas de los individuos y contribuyen directamente en su desempeño, facilitando su adaptabilidad laboral, disminuyendo la rotación (Pérez, et al.). 2016), en este sentido la cultura organizacional es la representación que da la identidad a una compañía, además que enlaza la relación entre sus colaboradores al sentirse relacionados con la misma y que impacta en el medio, (Pérez, et al 2016).

Ahora bien, se observa que las estrategias, para conformar equipos de trabajo, para facilitar el logro de los objetivos de la organización, se evidencias parcialmente y que se enmarcan en un estadio 3 maduro, Pérez (2023), lo que significa que no necesariamente hay que tener funcionarios con cualidades que superen sus propios límites, si no que se debe fomentar equipos de trabajo que cumplan los objetivos de manera colaborativa, haciendo que logren un nivel de compromiso fuerte, que desarrolle una unión emotiva entre los funcionarios, (Sierra 2011). Se evidencian los compromisos formales y explícitos para responder rápida y satisfactoriamente a las iniciativas de los trabajadores y que se evidencian parcialmente, encontrándose en un estadio tres, en desarrollo, lo que significa que, cuando los colaboradores asimilan la cultura después de que las organizaciones usaran métodos, dentro de ellos herramientas visuales, los colaboradores suben el nivel de compromiso, logrando la identidad con la empresa y mejorando los niveles propios. (Pérez, et al. 2016), de aquí la conexión que haya entre los colaboradores y los líderes para conectar con la alta gerencia, donde ser asertivo es clave, tanto que permitan impulsar las iniciativas propias, de los

trabajadores (Amstrong, 2008 en Parra & Müller 2017), por eso es importante tener en cuenta otro estadio que se evidencia en la matriz como son los planes de desarrollo, los cuales se evidencian de manera parcial. Pérez (2023), el desarrollo y reconocimiento de todas las personas al interior de la organización permite trabajar en equipo si no, que es importante resaltar el trabajo individual de las personas, que tal como Chiavenato (2011), invierta en la formación de las personas fortalece las competencias de estas, esto contribuye a mejorar la productividad si no a lograr un trabajo en equipo mucho más armónico y al cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos por la organización, por eso es clave que las organizaciones desarrollen el capital humano y potencialicen las habilidades de los funcionarios. (Valencia, 2005), es aquí donde el clima, la cultura y el desarrollo organizacional, forman una interconexión enérgica que, de la mano con la estructura, forman parte fundamental en los individuos fortaleciendo sus competencias, las organizaciones tienen su propia identidad y van cambiando, dependiendo del entorno y de los avances de la tecnología, (Pérez, et al 2016),

Con lo anteriormente expuesto, podemos decir que las conductas de los individuos no solo son sus dotes personales, si no la atracción y la percepción de como siente el clima al interior de la organización, también de su comportamiento psicológico, ya que puede afectar su confianza el miedo o inseguridad (Caraveo, 2004). Otro aspecto a tener en cuenta dentro de organización es la preparación del personal para el retiro laboral; en Controles Empresariales, los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se desarrollan parcialmente, en la matriz se observa en un estadio 3 iniciando; las áreas de gestión humana dedican sus esfuerzos en mejorar estas metas, por eso buscan entender al individuo, y ayudan con herramientas o diferentes programas para adaptarlos, en donde se pueda involucrar a sus familias y esto genera cultura organizacional (Pérez, et al. 2016), si ha esta cultura organizacional se une con la estrategia, suben los resultados y puede ayudar a

influir de manera positiva en los individuos y hasta obtener beneficios económicos favorables, para la organización (Pérez, et al. 2016).

En el desarrollo y reconocimiento a los trabajadores a parte de los planes de desarrollo, se evidencia parte de la organización Controles Empresariales, la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales; crear un entorno vital para los trabajadores va acompañado con el concepto de cultura, que según (Pérez, et al., 2016), se enfoca en valores y creencias que orientan al sentido de lo que está bien, o está mal dentro de la organización, la cultura debe compartirse y no debe limitarse a perspectivas o paradigmas individuales. 2016), en este sentido, la cultura es un marco de referencia que establece parámetros de comportamiento en las personas cuando cruzan los umbrales, (Pérez, et al. 2016), esta búsqueda de entornos vitales lleva a crear micro culturas, que consisten en grupos pequeños, con reglas internas o pensamientos parecidos, que pueden armar ambientes particulares, (López & García, 2010), es importante porque se puede comparar lo que pasa en las diferentes áreas de la organización, ya que estos patrones pueden generar valor en la colaboración y en la misma competitividad. (López & García, 2010); las organizaciones trabajan de la mano con las áreas de gestión humana, en la gestión estratégica, para mejorar el modelo de liderazgo de la alta gerencia, y de forma recíproca para con todos los colaboradores de la organización, donde genere obligaciones o métricas que dan la armonía dentro de la misma, (Pérez, 2018).

Otro punto importante, observado en la matriz es que, en Controles Empresariales, se evidencian parcialmente métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente; es clave analizar el capital humano dentro de la organización, y se puede asemejar a la semilla que se siembre en la tierra y se esperan buenos frutos, en una entidad en la que no se invierta en espacios de trabajo estratégicos puede llegar a tener dificultades con la retención o atracción del talento,

obstaculizando el logro de los objetivos, (dos Santos, Ribeiro & Spigariol, 2018), esto puede afectar las habilidades y el desarrollo de sus competencias las cuales pueden afectar no solo a si mismo si no a toda la fuerza laboral, y esto afecta el aumento de la productividad y bonanza económica, en la organización (Valencia, 2005). Esto hace que se tenga en cuenta la promoción del respeto y la dignidad, que tal como se observa en la matriz MMGO, en Controles Empresariales, se evidencian parcialmente acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano, encontrándose en un estadio tres, maduro, Pérez (2023); Esto conlleva a que todas las organizaciones deben entender cuáles son sus mejores prácticas, que conllevan no solo a retener el talento si no al reconocimiento de estrategias que permitan identificar su grupo de empleados más valiosos, (Sierra 2011), es por esto que hay que manejar las relaciones humanas de una forma más efectiva, de tal forma que para resaltar el compromiso se deben revisar las variables de cómo decidir, dirigir, pensar y sentir. (Martín et al., 2013)

Con lo anterior se observa una estrecha relación con los resultados del MMGO, entre Liderazgo, participación y compromiso, desarrollo, reconocimiento y la creación de un entorno vital para los trabajadores, que hacen parte del clima y la cultura de la organización (Pérez, 2023).

Según lo hallado en la investigación, se encontraron relaciones directas entre los resultados del MMGO y cómo se reconoce la gestión estratégica como un componente clave en las organizaciones para el funcionamiento y alcance de objetivos de estas. De acuerdo con lo anterior, existen puntos importantes de relacionamiento con la infraestructura para la innovación, la capacidad para la innovación, las tecnologías, la gestión del conocimiento y los mecanismos de comunicación en el contexto de la planeación estratégica y la gestión humana en las organizaciones.

En primer lugar, cabe destacar la importancia de la gestión estratégica de la empresa en la formulación, implementación y evaluación de decisiones transversales y horizontales. La infraestructura de innovación desempeña un papel vital en este proceso, ya que proporciona el entorno y los recursos necesarios para fomentar la innovación en toda la organización y de acuerdo con Pérez (2023) en este caso la empresa se encontraría en “La gerencia hace la medición de su desempeño con base en pronósticos, planes y presupuestos de mediano plazo.”. Esto puede incluir la creación de laboratorios de innovación, la asignación de presupuestos para proyectos de investigación y desarrollo y la introducción de tecnologías avanzadas (Guartán et al., 2019). Para fomentar la innovación, las organizaciones deben contar con infraestructura suficiente para fomentar la colaboración, la experimentación y la introducción de nuevas ideas; y, de la misma manera, puede incluir la creación de espacios de trabajo colaborativos, la inversión en herramientas de desarrollo de productos, la implementación de sistemas de gestión de la innovación y la asignación de presupuestos para proyectos de investigación y desarrollo (Guartán et al., 2019). Tecnologías como la inteligencia artificial, el análisis y la automatización pueden ser impulsores clave de la innovación en todos los aspectos de una organización.

Nuevamente es importante mencionar la evolución de los roles en la gestión de recursos humanos, pasando de un enfoque transaccional a un enfoque estratégico. Estos avances son esenciales para impulsar diferentes tipos de innovación en las organizaciones, como la innovación de recursos humanos (como la gestión del talento y la cultura corporativa) y la innovación de procesos (como la mejora del reclutamiento y la selección). La planificación estratégica es el proceso básico mediante el cual una organización define sus objetivos a largo plazo y las estrategias necesarias para alcanzar esos objetivos (Pérez, 2018). En el contexto de la innovación, es importante considerar qué tipo de innovación busca la organización (Pérez, 2018). Estos pueden incluir innovaciones de productos, procesos,

modelos de negocio, marketing, organización y gestión; cada tipo de innovación requiere un enfoque específico y puede estar respaldado por diferentes elementos de infraestructura y tecnología (Pérez, 2018).

Así mismo, la innovación se refiere a la capacidad de una organización para generar nuevas ideas y transformarlas en productos, servicios o procesos exitosos; la tecnología juega un papel crucial ya que facilita la creación e implementación de innovaciones (Guartán et al., 2019). Las organizaciones deben utilizar tecnologías modernas que les permitan colaborar, recopilar y analizar datos relevantes de manera efectiva y probar nuevas ideas y soluciones (Guartán et al., 2019). La gestión de personas es fundamental para la capacidad de innovación de una organización; a medida que las organizaciones avanzan hacia un enfoque más estratégico para la gestión de personas, se centran en atraer, retener y desarrollar talentos clave (Guartán et al., 2019).

Teniendo en cuenta lo anterior, se logró identificar que Controles Empresariales se encontraría dentro de esta lógica ya que “La gerencia ha implementado las estrategias de manera conjunta con un sistema de gestión de calidad, basado en orientación al cliente” (Pérez, 2023), reconociendo al cliente también como interno y externo. Esto es especialmente importante en un entorno donde la innovación está impulsada por la creatividad y la capacidad de los empleados para aportar nuevas ideas, así como lo plantean Parra y Müller (2017). Los componentes clave de esta relación son la gestión, la formación y el desarrollo del talento.

Ahora bien, la gestión del conocimiento es esencial para la estrategia de una organización, ya que implica la recopilación, el almacenamiento y la distribución eficaz del conocimiento interno y externo. Esto se relaciona directamente con la formulación de estrategias como lo plantean Parra y Müller (2017), ya que las decisiones estratégicas deben

basarse en información precisa y en la comprensión de las tendencias y oportunidades del mercado. La gestión del conocimiento implica la recopilación, el almacenamiento y la distribución eficaz de información y experiencia dentro de una organización, donde se encuentra que, en Controles empresariales, “Los colaboradores trabajan en grupo y tienden a construir equipos de trabajo” (Pérez,2023). Esta gestión del conocimiento es esencial para la formulación de estrategias sólidas. Para tomar decisiones estratégicas informadas, las organizaciones deben contar con una base de conocimiento sólida que incluya información sobre el mercado, las tendencias de la industria, el desempeño interno y las mejores prácticas. Las tecnologías de gestión del conocimiento, como sistemas de gestión de documentos y bases de datos, son herramientas clave en este proceso.

Así como lo mencionan Parra y Müller (2017) es importante resaltar la importancia de que los equipos de Gestión Humana se involucren en la formulación de la estrategia y se relacionen con los líderes de negocio. Esto resalta la necesidad de mecanismos de comunicación eficaces dentro de la organización para alinear los objetivos de la gestión humana con la estrategia corporativa; la comunicación efectiva también es esencial para difundir la visión estratégica y fomentar la colaboración en toda la organización (Pérez, 2023). La comunicación efectiva es fundamental para alinear a todo el personal con la estrategia corporativa; los mecanismos de comunicación adecuados permiten a los líderes de negocio y a los equipos de gestión humana colaborar en la formulación e implementación de la estrategia (Chiavenato, 2011). También facilitan la comunicación de la visión estratégica a toda la organización, lo que promueve la comprensión y el compromiso de los empleados. Las tecnologías de comunicación, como intranets, redes sociales corporativas y herramientas de videoconferencia son esenciales para habilitar una comunicación efectiva en una organización moderna (Guartán et al., 2019).

Así pues, la infraestructura para la innovación, la capacidad para la innovación, las tecnologías, la gestión del conocimiento y los mecanismos de comunicación desempeñan un papel crítico en la ejecución de la estrategia corporativa y en la evolución de la gestión humana hacia un enfoque más estratégico (Parra & Müller, 2017). Estos elementos son interdependientes y deben estar alineados para impulsar el éxito y la sostenibilidad de una organización en un entorno empresarial en constante cambio (Parra & Müller, 2017). Por esta razón, se reconoce la importancia de la alineación entre la planeación estratégica, la gestión humana, la infraestructura para la innovación, la capacidad para la innovación, las tecnologías, la gestión del conocimiento y los mecanismos de comunicación en las organizaciones.

Ahora bien, cuando se habla de estructura organizacional, es fundamental mencionar la relación entre los resultados de la investigación y la gestión estratégica de la empresa y cómo la relación entre estas variables se convierte en la base del desarrollo de la organización. Como señaló Pérez (2018), es importante enfatizar la importancia de implementar procesos de planificación adecuados para garantizar los resultados esperados en áreas como la rentabilidad y la eficiencia. El proceso de esta estructura, incluyendo la definición de roles y responsabilidades dentro de la organización, debe estar alineado con la estrategia de la empresa; esto significa que la estructura organizacional está diseñada para cumplir con los objetivos estratégicos y las necesidades comerciales; en un entorno empresarial en constante cambio, alinear la estructura organizacional y la estrategia es esencial (Parra & Müller, 2017). Los procesos de la estructura deben ser flexibles y adaptables para garantizar que la organización pueda alcanzar eficazmente sus objetivos estratégicos; esto implica evaluar y ajustar periódicamente la asignación de roles y responsabilidades dentro de la organización para garantizar que estén alineados con los objetivos estratégicos (Parra & Müller, 2017).

Como sostienen Parra y Müller (2017), la gestión humana necesita integrar una visión transaccional y estratégica, lo que significa estandarizar procesos y crear manuales que orienten las prácticas de esta. En este contexto, la estandarización es importante para garantizar la coherencia en áreas como el reclutamiento, la selección, la retención y la gestión del desempeño, que ayudan a aumentar la coherencia en la estructura organizacional. La estandarización de los procesos de gestión de recursos humanos mediante la creación de manuales y procedimientos es una práctica importante. Garantiza que las prácticas de recursos humanos sean coherentes y justas en toda la organización. Además, la estandarización facilita la capacitación de los empleados y la implementación de políticas y procedimientos efectivos que promuevan la coherencia en la estructura organizacional.

Como enfatizan Parra y Müller (2017), el campo de la gestión de personas debe incluirse en el desarrollo, implementación y revisión de la estrategia. Esto implica un control activo de la estructura organizacional, ya que la estrategia puede requerir cambiar la composición del equipo, crear nuevas unidades o eliminar roles obsoletos. El desarrollo de la estructura debe cumplir con los objetivos estratégicos y las necesidades del mercado. Los autores señalan que el campo de la gestión de personas debe participar activamente en el desarrollo, implementación y revisión de estrategias. La estructura debe ser flexible en su desarrollo y estar preparada para cambiar si es necesario para responder a nuevas oportunidades o desafíos en el mercado.

La gestión humana juega un papel clave en la identificación y desarrollo de capacidades que se alinean con la estructura organizacional y la estrategia de la empresa. Esto significa que los empleados tienen las habilidades necesarias para desempeñar las funciones y responsabilidades asignadas a la estructura; la cohesión estructural se logra cuando las capacidades de los empleados están efectivamente alineadas con los objetivos de la organización (Chiavenato, 2011). Las capacidades de los empleados juegan un papel vital en

la implementación de la estrategia y la coherencia de la estructura. La gestión de recursos humanos debe identificar las competencias requeridas para cada rol y proporcionar a los empleados las habilidades necesarias (Fernández et al., 2015). Esto puede incluir programas de capacitación y desarrollo, así como una selección adecuada de talentos.

8. Conclusiones

En conclusión, a lo largo de esta investigación se evidenció tras identificar los procesos y políticas de la empresa que los procesos del área no están interconectados y no permiten interoperabilidad, lo que no se alinea con los objetivos estratégicos y que no se aproveche el capital humano de la compañía, se dejen de desarrollar habilidades, es factible la pérdida de la motivación en los colaboradores, impactando directamente en la retención del talento.

En este sentido la falta de integración de los procesos ha generado una desconexión con los objetivos estratégicos de la empresa, debilitando su capacidad para optimizar el potencial de su capital humano. Teniendo en cuenta lo anterior, se vuelve necesario que el área genere valor a través de la integración de visiones transversales y estratégicas que busquen la alineación entre la parte estratégica con respecto a la planeación y alcance los objetivos organizacionales, abarcando todos los aspectos necesarios: procesos de reclutamiento y selección, la gestión interna de personal, requerimientos de los empleados, criterios de evaluación de desempeño y retención de talento, bienestar laboral, así como sistemas de remuneración basados en el valor del puesto y, el mercado laboral (Parra & Müller, 2017).

Es por esto, que se evidencia que el desarrollo e implementación de la política de gestión humana integral esté estrechamente alineada con su alta gerencia. La creación de un conjunto de relaciones entre los colaboradores de las diferentes áreas será clave para garantizar las buenas y sanas conexiones que inviten al buen trato y la justicia (Lefort, 2003).

De la misma manera, es indispensable resaltar el papel de la inclusión e institución del buen gobierno corporativo, lo cual podrá significar el uso adecuado de las inversiones dentro de la empresa (Lefort, 2003).

En breve, adoptar una política de gestión humana basada en el direccionamiento estratégico mejorará la eficiencia de la empresa en la gestión de su capital humano y contribuirá a lograr sus metas a largo plazo y a fortalecer su posición competitiva en el mercado. De igual manera, es importante resaltar que la implementación de una política de gestión humana debe ser orientada con base en factores internos de la compañía, lo cual hace que cada política sea única para cada empresa (Chiavenato, 2011). Y, esta política guiará las acciones de la empresa tanto en los procesos que sean del área, como los requerimientos de colaboradores ajenos al área que necesiten sus servicios con total claridad en cada instante (Chiavenato, 2011). La implementación de esta política debe ser una prioridad para asegurar el éxito continuo de la organización en un entorno empresarial en constante evolución.

La adopción de esta política se presenta como un medio para contribuir a las metas a largo plazo de la empresa y fortalecer su posición competitiva en el mercado. Ya que, se debe tener en cuenta que el área de Gestión Humana es representante de la manera en que las organizaciones tratan con las personas que hagan parte de esta (Chiavenato, 2011). Por la misma razón, se desea abordar diferentes aspectos dentro de la política ya que serán esenciales para establecer una estructura coherente que permite alinear, los esfuerzos y habilidades del capital humano con los objetivos estratégicos (Chiavenato, 2011). Por lo cual, se reafirma y se subraya que la creación, implementación y adopción de esta política debe ser una prioridad para la empresa, ya que se reconoce la urgencia por una acción rápida que garantice el éxito continuo de Controles Empresariales.

En relación con esto, Parra & Müller (2017) mencionan que hay que tener en cuenta el tamaño de la organización, pues a medida que las organizaciones crecen se vuelven más

complejas, dificultando la comunicación, Controles Empresariales ha crecido en los últimos años, de manera significativa, se observan la actualización y creación de procesos orientados por la ISO: 9001, para lo cual se hace más necesario la implementación de una política de Gestión Humana.

Adicionalmente, hay que tener en cuenta la tasa de crecimiento de la industria en la que opera la compañía pues influye para determinar la velocidad en la que organización pasa por sus fases tanto de evolución como de revolución, lo cual significa que hay que exigir contrataciones y desarrollo de personal muchas más rápido de lo normal, (Parra & Müller, 2017). Controles Empresariales busca los mejores talentos para su organización, debido a su meta mega, que es llegar a ser el número en satisfacción del cliente interno y ser el mejor lugar para trabajar, lo cual evidencia la necesidad de una política integral, que alinee todos los procesos del área de Gestión Humana.

La creatividad e innovación tendrá en cuenta según Chiavenato (2011), las organizaciones que transforman información en conocimiento útil y rentable mediante el procesamiento que lo convierta en nuevos productos, servicios, procesos internos, nuevas soluciones y, como componente clave, se considerarán la creatividad e innovación. Este escrito estaría alineado al MMGO, en el componente de Innovación y conocimiento, en donde en Controles Empresariales permite este desarrollo y Gestión Humana debe aprovecharlo para enlazar esos componentes y contemplarlos en la política.

En este sentido, el área de gestión humana tal como lo dice Ramírez, et al, (2019), tiene en su poder ser la responsable de capacitar y desarrollar el talento y, además está en su capacidad, ayudar a la alta gerencia a construir estructuras organizacionales dinámicas, así estaría alineada a los objetivos de la alta gerencia, además que se anticiparía a los desafíos del mercado, de allí la importancia de la construcción de la política que alinee esta integración.

Adicionalmente a lo anterior se hace necesario la integración de un gobierno corporativo, que de acuerdo con Lefort, (2003), hay que tener en cuenta aspectos internos y externos que pueden fortalecer el planteamiento de la política, debido a que en los aspectos internos está la toma de decisiones, la estructura, la compensación y el seguimiento que haría la empresa, y en los externos, como los temas legales. Esto sería importante para el área de gestión humana, ya que debería ser la encargada de la mediación de la relación entre la alineación entre la alta gerencia y los colaboradores de la organización.

Por otra parte, y según Fernández et al., (2015), las políticas son importantes pues son las responsables en la determinación de combinar el capital humano para crear capacidades que generen ventajas competitivas. En Controles Empresariales se hace necesario combinar este capital humano, por buenas prácticas.

De acuerdo con lo anterior, se hace necesario el planteamiento de una política de Gestión Humana, para Controles Empresariales SAS. La alineación entre Gestión Humana y los objetivos de la alta gerencia se materialice para que el área sea el socio estratégico que necesita la alta gerencia para cumplir sus metas mega.

9. Referencias

Albano, S., Oviedo, R., Santero, M., Sassone, M., & Matín, S. (Eds.). (2016). *Desarrollo de una metodología de aplicación de incentivos basada en neurociencias*.

https://archivo.fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/sites/default/files/u16/Decimocuartas/albano_y_otros_desarrollo_de_una_metodologia_0.pdf

Álvarez, M. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Contaduría y Administración*, (209), 5-22.

<https://www.redalyc.org/pdf/395/39520902.pdf>

Bernal, I., Pedraza, N., & Castillo Hernández, L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. (Spanish). *Revista Espacios*, 41(22), 213–227.

<https://www.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p14.pdf>

Caraveo, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-88.

<http://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/4402>

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill.

Céspedes, A., Ariza, D., Galeano, E., & Espinel, J. (2021). Influencia de apoyos públicos y privados al fortalecimiento de la cultura organizacional en los negocios verdes de Bogotá Región. *Cooperativismo Y Desarrollo*, 29(120), 1–25.

<https://doi.org/10.16925/2382-4220.2021.02.09>

Controles empresariales. (2020). <https://controlempresariales.com/filosofia.php>

De La Dehesa, G. (1993). Capital humano y crecimiento económico. *Claves De Razón Práctica*, 34, 61–64. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1388676>

Dos Santos, B., De Souza, J. S., & Ribeiro, P. E. (2018). “Capital humano: um diferencial competitivo”, *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <http://www.eumed.net/2/rev/oel/2018/02/capital-humano.html>

Fernández, J. (2014). La orientación al aprendizaje organizacional y su impacto en el desempeño de una empresa del sector financiero. Universidad de Murcia. https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/38753/1/Juan%20Ram%c3%b3n%20Fern%c3%a1ndez%20Gil_jg.pdf

Fernández, S., Martín, F., & Sánchez, G. (2015). Flexibilidad funcional en la dirección estratégica de los recursos humanos. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3), 321-331. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28042299004.pdf>

- Guartán, A., Torres, K., & Valarezo, J. K. O. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. 593 digital Publisher CEIT, 4(6), 13-26.j <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144062>
- Lefort, F. (2003). Gobierno corporativo: ¿qué es? y ¿cómo andamos por casa? *Cuadernos De Economía*, 40(120). <https://doi.org/10.4067/s0717-68212003012000002>
- Londoño, H., & Arcila, M. (2014). Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad. <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/1394>
- López, D., & García, J. (2010). Micro culturas y cultura organizacional: construcción dialéctica en la organización. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(1), 151-167. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3688906>
- Martín, X., Segredo, A. M., & Perdomo, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Educación Médica Superior*, 27(3), 288-295. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s0864-21412013000300014&script=sci_arttext
- Méndez, C. (2020). Metodología de la investigación: *Diseño y desarrollo del proceso de investigación en ciencias empresariales* (5.a ed.). Alpha Editorial.
- Monteiro, W. (2016). A metodologia neoclássica da teoria do capital humano: Uma análise sobre Theodore Schultz e Gary Becker. <https://repositorio.bc.ufg.br/items/2f45c9e1-f859-40b2-826a-96ada4abe131>
- Ortiz, J. (2021). Proceso de Selección de Personal. https://fundacionih.es/wp-content/uploads/2021/04/Informe-proceso_pu%CC%81blico-Conv-FIHAC_04_2020..pdf
- Page Group. (2023). *ESTUDIO DEREMUNERACIÓN COLOMBIA 2023*.

- Parra, J., & Müller, C. (2017). *9 claves para una gestión humana estratégica* (1st ed.). LID editorial Colombia SAS.
- Peña, T., & Pirela, J. (2007). La complejidad del análisis documental. *Información, cultura y sociedad*, (16), 55-81. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17402007000100004&script=sci_arttext
- Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura y clima organizacionales. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, (24), 86-99. <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200/476>
- Pérez, R., Nieto, M., Castellanos, G., Gaitán, M., Vargas, A., Alfonso, N., Calixto, N.,(2012). Modelo de modernización para la gestión de organizaciones-MMGO. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (73), 238-240. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/download/597/585>
- Pérez, R. (2013). Descripción del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones. Universidad EAN. 23-85. https://www.academia.edu/download/38660733/CAPITULO_1_FINAL_FINAL.pdf
- Pérez, R. (2018). *Gerencia estratégica corporativa* (1.^a ed.) [Ebook]. ECOE.
- Pérez, R. (2023). Matriz MMGO, versión 10. Material suministrado por el Dr. Pérez en la maestría de Gestión del talento humano. Universidad Santo Tomás Bogotá, Colombia.
- Pinzón Gil, A. (2020). La competitividad de las empresas de seguridad en Colombia bajo el análisis de las cinco fuerzas de Porter. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37015/PinzonGilAlejandra2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Porter, M. (1980) Extracts from *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction* (pp. ix-xxviii; 1-48). New York, NY: The

Free Press USA. <https://s3.us-east-1.amazonaws.com/storage.thanksforthehelp.com/qfile/porter-michael-e-1980-extract-competitive-strategy-vyr2a2bw.pdf>

Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. (1 ed.). Pirámide.

Ramírez, R., Espíndola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167–176.
<https://doi.org/10.4067/s0718-07642019000600167>

Restrepo, H. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Revista Universidad y Empresa*, 13(21), 117-142.
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1905>

Rubio, M. (2018). La observación participante en el estudio etnográfico de las prácticas sociales. *Revista Colombiana De Antropología*, 54(1), 121–150.
<https://doi.org/10.22380/2539472x.386>

Sierra, C. (2019). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*.
<https://doi.org/10.35376/10324/879>

Schultz, T. W. (1959). Investment in Man: An Economist's View. *Social Service Review*, 33(2), 109–117. <http://www.jstor.org/stable/30016430>

Schurz, M. (1987) La Competitividad en una Economía Mundial. La inversión en cualificaciones de los recursos humanos: la Relación Entre las Universidades y la Industria. " Competencia y Competitividad en Áreas Económicas Integradas: Procesos y Experiencias en la Unión Europea y en América Latina, 87.
<https://intranet.eulacfoundation.org/es/system/files/Competencia%20y%20Competitividad%20en%20%C3%81reas%20Econ%C3%B3micas%20Integradas%20Procesos%20y%20Experiencias%20en%20la%20Uni%C3%B3n%20Europea%20y%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf>

[20y%20Experiencias%20en%20la%20Uni%C3%B3n%20Europea%20y%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf#page=87](#)

Tang, J. (2002). *Gestión Estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma*. Juan Carlos Martínez Coll.

Torres, C., & Parra, J. (2023). *¿Por qué perdemos talento? Cómo gestionar el journey de los colaboradores en la empresa* (1 ed.). LID editorial Colombia SAS.

Ulrich, D. (1997). *Human resources champions*. Boston, MA: Harvard Business School Press

Valencia, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2), 20–33.

<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3275>

Anexos

Anexo A: Propuesta de política de Gestión Humana Información General

Misión: Ser promotores de un clima y cultura organizacional que invite al crecimiento, desarrollo, innovación y bienestar de las partes interesadas; siendo fundamentales para el alcance de los objetivos organizacionales y la sostenibilidad empresarial.

Visión: Ser un agente transversal y estratégico para el alcance de los objetivos organizacionales, promoviendo la cultura empresarial, valorando la excelencia, la innovación y el bienestar de las partes interesadas; contribuyendo en el posicionamiento de la marca como referente en el mercado laboral.

Objetivo: Alinear el área de Gestión Humana con la estrategia y objetivos organizacionales, para garantizar los procesos administrativos, la contribución en los procesos medulares, ser agentes de cambios organizacionales y convertir el área de Gestión Humana en socios estratégicos del negocio.

Alcance: Aplica para todos los colaboradores de la organización.

Responsable: Líderes de proceso y Coordinador de Gestión Humana.

Documentos y registros

TIPO	NOMBRE
Guía	Selección de personal
Guía	Entrevistas de selección
Procedimiento	Reclutamiento y selección
Procedimiento	Vacantes internas
Procedimiento	Descargos
Guía	Inducción general
Guía	Específica del cargo

Guía	Plan padrino
Procedimiento	Capacitación y desarrollo
Procedimiento	Inducción y reinducción
Procedimiento	Evaluación de desempeño
Procedimiento	Mejora de desempeño comercial
Procedimiento	Bienestar
Procedimiento	Administración de personal

Definiciones

Reclutamiento: Proceso indispensable que busca a través de todas las fuentes posibles atraer el mejor talento orientado a partir de criterios de evaluación y valores específicos para realizar una selección adecuada.

Selección: Busca proveer a la organización y sus equipos de trabajo, al personal adecuado para el funcionamiento óptimo del talento humano, en pro del alcance de los objetivos organizacionales.

Inducción a la empresa y al cargo: Es la adaptación del candidato a la organización, es el primer recibimiento que se hace al colaborador, debe generar un buen acercamiento a la construcción de una sana relación laboral, se debe guiar las funciones del colaborador y alinearlos a la estrategia de la organización.

Clima: Identificar y generar relaciones entre los integrantes de la institución para garantizar la buena conexión entre las diferentes áreas y la justicia para cada participante, de manera sostenible en el tiempo y conservar la orientación de la Meta Mega de la organización: ser el mejor lugar para trabajar.

Cultura: Se comprenderá como el conjunto de valores y creencias que orientan a la empresa y aquello que está bien y mal dentro de la organización, entendida de igual manera a través de normativas que dictan formas de comportamiento.

Bienestar: Hace referencia a todos los programas que realiza el área de Gestión Humana, para los colaboradores en los cuales se deben tener en cuenta y de manera formal los beneficios adicionales a los legales, que involucren actividades recreativas y familiares. Dentro de ellos pueden estar: medicina prepagada, permiso por matrimonio, cumpleaños, día de la madre, día del padre, día del niño, eventos corporativos, entre otros.

Capacitación y Desempeño: Implementación y adecuación de un plan para el desarrollo de cada colaborador, considerando sus competencias y dirigir al talento con base en las necesidades y objetivos empresariales.

Evaluación y Desempeño: Consiste en realizar una evaluación de desempeño cualitativa donde se manifieste de forma válida y confiable el desempeño de un colaborador en sus funciones, generando una retroalimentación donde apruebe o desapruebe la gestión del colaborador y se generen cuestionamientos y alternativas para generar un mayor sentimiento de valía, implicación y autodesarrollo del colaborador.

Nomina: Es el proceso mediante el cual se registran todas las asignaciones salariales pactadas con los colaboradores.

Contratación: Los contratos laborales son por escrito y formales, contienen todos los acuerdos contractuales y, establece lo que cada parte hará y ganará con esa nueva relación. Además, contemplará todas las afiliaciones que tiene derecho por ley, como: afiliaciones a caja de compensación, riesgos laborales, entidades de salud.

Procesos Disciplinarios: Procesos mediante los cuales se determinan las faltas cometidas hacia el Reglamento Interno de la Empresa, diferenciadas como faltas leves y graves. Se deberá llevar a cabo el debido proceso donde, se citará a la persona que

presuntamente comete la falta para ser escuchada y se realizará un documento donde se presente la decisión y respectivas sanciones si el caso lo amerita.

Proceso de Desvinculación: Proceso por el que un colaborador finaliza su relación laboral en una organización, por decisión voluntaria o empresarial; en cualquiera de los dos escenarios es importante la discreción de quienes participan en el mismo y la formalidad de los procesos para no cometer errores, que pueden afectar las finanzas de una compañía.

Normativa

Estrategias de implementación

1. Se debe cumplir con todos los estándares legales nacionales e internacionales, trabajamos con RSE, aplicamos las normas de calidad, a través de la ISO9001-2022, seguridad de la información ISO27001 y seguridad y salud en el trabajo ISO45001.
2. Dar a conocer la política mediante publicación en la intranet de COEM
3. Mostrar el plan de capacitación y formación a la alta gerencia aplicando la IT inteligencia artificial, como plan medular.
4. Generar espacios de compromiso con las partes interesadas, para crear conciencia en el personal, alineándolos hacia la adaptación de la cultura organizacional,
5. Generar espacios para el feedback continuo y reforzar el Onboarding. Desde la inducción, el refuerzo de las políticas, los valores y la filosofía de la organización, son importantes para alinear al personal desde de su ingreso, así como el acompañamiento dentro de su permanencia en la empresa.
6. Fomentar la dimensión del rendimiento de una persona y la gestión de su talento para potenciar su futuro, mediante la planeación, aplicación, seguimiento, evaluación y control de todos los colaboradores, reforzando la descripción exacta y concisa de su puesto de trabajo.

7. Mantener la comunicación continua entre la alta gerencia y Gestión Humana utilizando Data y analítica. Informes que se deben mantener actualizados y en línea.

Revisión y actualización

Versión	Fecha de modificación (dd/mm/aaaa)	Realizado	Observaciones	Estado

Anexo B: Matriz de políticas Controles Empresariales

Tabla 1.

Matriz de Políticas Organizacionales

MATRIZ POLÍTICAS			Alcance de G.H	
Procesos	Sub-Proceso	Políticas	SI	NO
Gestión Gerencial	Consejo Asesor	Política de premisas Estratégicas		X
	Planeación Estratégica y Revisión por la Dirección	Política de riesgos estratégicos		X
Alianzas Estratégicas	Alianzas estratégicas	Política clasificación alianzas fabricantes globales según madurez		X
	Gestión de líneas de negocio	Política Asignación de Cuota líneas de negocio		X
		Política de facturación contratos CSP		X
Gestión Financiera	Política de asignación de costos y gastos			X
	Política de aprobación y Asignación de créditos			X
Gestión Comercial	Política Asignación de cuota Comercial			X
	Política de registro de tiempos para Comerciales			X
	Política de clasificación de comerciales			X
	Política de excelencia comercial (sales excellence)			X
Gestión de Proyectos y Servicios	Gestión de proyectos	Política de desarrollo seguro		X
Sistemas De Gestión	Política y objetivo SIG			X
	Ambiental	Política Ambiental		X

	Calidad	Política de Gestión del Conocimiento		X
	Laft	Política de conflicto de intereses		X
		Política de cumplimiento COEM		X
	Seguridad de la información	Política de tratamiento de datos personales	X	
		Política de seguridad Física y del Entorno		X
		Política de escritorio y pantalla despejada		X
		Política de derechos de Propiedad Intelectual		X
		Política de transferencia de información		X
		Política de control de acceso		X
		Política de uso aceptable de activos de información		X
		Política de seguridad de la información para proveedores		X
		Política de etiquetado de información		X
		Política de continuidad del negocio		X
		Política uso de los servicios en la nube		X
		Política de seguridad de la información		X
		Política de uso de dispositivos móviles y BYOD		X
		Política de seguridad de la información para el trabajo en casa		X
		Política de uso de controles criptográficos		X
	SST	Política contra el consumo de alcohol, tabaco y drogas		X
		Política de responsabilidad Social Empresarial		X
		Política de mantenimientos Preventivos		X
		Política de seguridad y salud en el trabajo para trabajo en casa		X
		Política de seguridad y salud en el trabajo		X
		Política de Bioseguridad para manejo de Covid-19		X
		Política de Contención y medidas de prevención frente al Covid-19		X

Gestión Humana	Política de denominación de cargos		X	
	Conducta	Política para manejo de regalos	X	
	Administración de Personal	Política administración de personal	X	
		Política sobre los seudónimos	X	
		Política de trabajo en casa y desconexión laboral	X	
		Política de trabajo remoto	X	
Mercadeo Y Comunicaciones	Operaciones de mercadeo	Política de usos de correos de mercadeo		X
	Comunicaciones	Política de Tires		X
		Política de valoración de crisis		X
		Política de usos de Televisores Corporativos		X
	Comercio Electrónico	Política de precios Ecommerce		X
		Política de cuentas		X
		Política de puntuación de prospectos		X
Gestión De Ti Interna		Políticas Generales		X
		Políticas de Copias de respaldo y restauraciones		X
Gestión Administrativa		política de mantenimientos preventivos		X
Gestión Contable		Política de tesorería		X
		Política manejo caja menor		X

Anexo C: Instrumento MMGO

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO																
PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
PLANEACION Y FORMULACION DE ESCENARIOS	La gerencia no realiza planeación, se concentra en la ejecución y control de procesos operativos.				La gerencia realiza planeación con programas de corto plazo, verificando su cumplimiento para realizar ajustes				La gerencia hace la medición de su desempeño con base en pronósticos, planes y presupuestos de mediano plazo.		1		La gerencia formula escenarios futuros y evalúa su probabilidad con una visión de largo plazo			
PERSONAL PARA PLANEACION	La gerencia no realiza planeación, no existen las personas capacitadas				La gerencia orienta y estimula la participación, la innovación y la creatividad				La gerencia conoce, gestiona y está capacitada en técnicas para construir el		1		La gerencia ha logrado alineamiento total entre sus requerimientos de planeación de la empresa v			

	para esta actividad				encaminada a la planeación.				futuro, haciendo participar a su personal				los de su personal			
INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACION	La gerencia no usa indicadores o los usa de manera empírica				La gerencia cuenta con indicadores de desempeño y resultados. Se usan para tomar acciones correctivas y/o preventivas				La empresa cuenta con un sistema de auditoría e indicadores estratégicos o cuadro de mando integral como herramienta de planeación	1			La empresa cuenta con un sistema de valoración de escenarios, simulación o algún modelo matemático como herramienta de planeación			

SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, Visión y Objetivos)																
	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
FINALIDADES COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO	La empresa no ha formulado una visión de futuro				La empresa ha planteado una misión, visión y objetivos, pero no son fruto de un estudio interno y externo de la organización como soporte básico de la formulación				El sistema de finalidades ha sido planteado con base en un estudio interno y externo de la organización, es compartido, pero no utilizado como instrumento de trabajo por los empleados de la empresa				El sistema de finalidades de la empresa es compartido y representa un instrumento de trabajo para todos los empleados	1		
AFINIDAD DEL SISTEMA DE FINALIDADES	La gerencia no ha realizado la capacitación y motivación requerida para que los empleados puedan asimilar y compartir la visión de futuro de la empresa				La gerencia ha capacitado a los miembros de la empresa en herramientas para la formulación, asimilación, y apropiación del sistema de finalidades de la empresa				La empresa cuenta con un sistema de finalidades en la que participaron los empleados y exigió destrezas en el manejo de conflictos generados	1			El sistema de finalidades de cada empleado es compatible con la de la empresa			

VALORES CORPORATIVOS																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
PROMULGACION DE VALORES	La gerencia no ha formulado valores corporativos				La gerencia cuenta con un documento sobre los valores de la empresa, pero se promueven de manera informal				La empresa considera fundamental la promulgación de valores, los difunde y los pone en práctica			1	La empresa cuenta con unos valores alineados con el sistema de finalidades y con sus estrategias			

VALORES COMO INSTRUMENTO GERENCIAL	La gerencia se preocupa más por las habilidades de su personal que por sus valores				La gerencia considera los valores de las personas en los procesos de selección de personal				La gerencia tiene en cuenta los valores en la toma de decisiones de promoción laboral de la empresa			1	En la empresa el cumplimiento de los valores es un factor de motivación, estabilidad y compromiso para sus miembros			
GERENCIA POR VALORES	La gerencia no considera los valores dirección o los considera de manera informal corporativos en sus actividades				La gerencia cree que los valores generan una ventaja competitiva y los tiene en cuenta en todas sus decisiones				la gerencia selecciona y revisa los valores corporativos por consenso o por mecanismos amplios de participación			1	La gerencia por valores ha mostrado resultados tangibles y hace parte de las competencias de todo el personal			

ESTRATEGIAS																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
EVALUACION DE ESTRATEGIAS	La gerencia centra las estrategias de la empresa en el flujo de caja y en el aumento de las ventas				la gerencia cuenta con un documento de formulación de estrategias basado en un modelo de negocio de oferta de productos y servicios				La gerencia ha implementado las estrategias de manera conjunta con un sistema de gestión de calidad, basado en orientación al cliente		1		La empresa evalúa permanentement e las estrategias y se ajustan conforme a los requerimientos del mercado			
ESTRATEGIAS DE INTEGRACION CON STAKEHOLDERS	La gerencia no ha elaborado estrategias de integración con los Stakeholders				La gerencia ha formulado estrategias de integración con los Stakeholders usando herramientas apropiadas para este propósito				La gerencia ha implementado diversas estrategias de integración hacia los Stakeholders		1		La gerencia aplica estrategias de integración y cooperación con todos los Stakeholders de la empresa			
SISTEMAS DE INDICADORES PARA MEDIR ESTRATEGIAS	La gerencia no cuenta con indicadores de evaluación de las estrategias.				La gerencia ejecuta las estrategias generando estándares de desempeño que se convierten en indicadores de control.				La gerencia cuenta con indicadores que sirven para ejecutar y controlar las estrategias de acuerdo a su formulación.		1		La empresa cuenta con un sistema de indicadores que evalúa la efectividad y alcance de las estrategias Ej.: Cuadro de Mando Integral.			

COMPONENTE: CULTURA ORGANIZACIONAL
LIDERAZGO

Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
RESPONSABILIDADES DE LA ALTA GERENCIA	Las responsabilidades de la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa funcionan de manera informal.				Las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas y documentadas parcialmente.				Las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas y documentadas , pero se cumplen de manera parcial.			1	Las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas, documentadas , conocidas por todos los interesados y se cumplen perfectamente.			
PAPEL DE LA ALTA GERENCIA COMO LIDER	La gerencia está trabajando de manera informal como líder en la creación, promoción y mantenimiento o de una cultura de armonía de trabajo.				El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento o de una cultura de armonía de trabajo se evidencia parcialmente en algunas áreas.				Se comienzan a desarrollar actividades visibles y explícitas sobre el papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento o de una cultura de armonía de trabajo.			1	El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento o de una cultura de armonía de trabajo se evidencia en toda la empresa . Este hecho se evidencia con indicadores .			
ACTIVIDADES DE PROMOCION DE LIDERAZGO	Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel se están trabajando de manera informal.				Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian parcialmente.				Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian de manera explícita, pero no cubren a toda la empresa. Se evidencian más en algunos procesos o áreas de la empresa.			1	Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel están explícitas en toda la empresa.			
DIAGNOSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	Inexistencia de un sistema que evidencie un diagnóstico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo.				Existe un sistema informal de diagnosticar y de realizar los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo.				Existe un sistema formal de diagnosticar y de realizar los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo, pero se utiliza parcialmente.			1	El diagnóstico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo funciona de manera excelente. Este hecho se evidencia con indicadores .			

PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M

MANEJO DE LA AUTORIDAD Y AUTONOMIA	Inexistencia de actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.				Se están trabajando de manera informal actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.				Se evidencian parcialmente actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.		1		Las actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo funcionan de manera excelente. Este hecho se evidencia con indicadores .			
EQUIPOS DE TRABAJO	Inexistencia de estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización.				Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización se están trabajando de manera informal.				Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización se evidencian parcialmente.		1		Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización funcionan de manera excelente.			
INICIATIVAS DE LOS TRABAJADORES	Inexistencia de compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores.				Los compromisos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se están trabajando de manera informal.				Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se evidencian parcialmente.		1		Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores funcionan de manera excelente.			

DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO																
	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
PLANES Y DESARROLLO	Inexistencia de planes de desarrollo para los trabajadores.				Los planes de desarrollo para los trabajadores se están trabajando de manera informal.				Los planes de desarrollo para los trabajadores se evidencian parcialmente.		1		La aplicación de los planes de desarrollo para los trabajadores funciona de manera excelente.			
PREPARACION AL RETIRO LABORAL	Inexistencia de programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral por pensión.				Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se están trabajando de manera informal.				Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se desarrollan parcialmente.		1		Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral funcionan de manera excelente.			
REFERENCIACION	Inexistencia de referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento				Se está trabajando de manera informal la referenciación y comparación				Se evidencia parcialmente la referenciación y comparación		1		La referenciación y comparación en el tema de desarrollo y			

	o con las mejores prácticas nacionales e internacionales .				en el tema de desarrollo y reconocimiento o con las mejores prácticas nacionales e internacionales .				en el tema de desarrollo y reconocimiento o con las mejores prácticas nacionales e internacionales .				reconocimiento o con las mejores prácticas nacionales e internacionales funciona de manera excelente. La información resultante se utiliza para la toma de decisiones.			
RECONOCIMIENTO	Inexistencia de reconocimiento a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.				Se están trabajando de manera informal mecanismos de reconocimiento para los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.				Los reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales se evidencian parcialmente.			1	El reconocimiento a los individuos y grupos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales es visible y contundente en toda la empresa.			

CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
MÉTODOS DE RESPUESTA A TRABAJADORES	Inexistencia de métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.				Se están trabajando de manera informal métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.				Se evidencian parcialmente métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.			1	Los métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente funcionan de manera excelente.			
PROMOCIÓN DEL RESPETO Y DIGNIDAD	Inexistencia de acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.				Se están trabajando de manera informal acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.				Se evidencian parcialmente acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.			1	Las acciones desarrolladas para promover el respeto y la dignidad del ser humano funcionan de manera excelente.			

COMPONENTE: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL																
PROCESOS PARA LA ESTRUCTURA																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M

ESTRUCTURA AJUSTADA A LA ESTRATEGIA	La estructura de la empresa es informal y no hay organigrama o mapa de procesos.				La estructura se encuentra definida a través del organigrama o mapa de procesos.				La estructura es clara, definida a través del organigrama y mapa de procesos y ha perdurado por un tiempo razonable.			1	La estructura está ajustada para garantizar el éxito de las Estrategias y es clara para todo los involucrados con la empresa			
	Los cargos o roles de los trabajadores no están bien definidos.				Se cuenta con un manual de descripción de cargos o roles para los trabajadores y se utiliza de manera pertinente				El manual de descripción de cargos o roles de los trabajadores se utiliza para el mejoramiento de los procesos			1	El manual de descripción de cargos o roles de los trabajadores se utiliza, evalúa y socializa periódicamente para el mejoramiento de los procesos			
	No se cuenta con herramientas de control frente al desempeño de los colaboradores				Se utiliza el organigrama, mapa de procesos y/o manuales como herramientas de control				Se usa el organigrama, mapa de procesos y manuales respectivos para el respectivo mejoramiento de todos los procesos			1	Se evalúan, retroalimentan y actualizan tanto el organigrama, mapa de procesos y manuales respectivos para el mejoramiento de los procesos y estrategias			
Decisiones acordes a la planeación estratégica	La toma de decisiones es responsabilidad única del propietario.				Las decisiones se toman por un cerrado grupo de personas.				Existen cabezas de área que tienen atribuciones y que responden a un comité gerencial.			1	Las decisiones se adoptan de manera de consulta y participan los directos involucrados			
	Las decisiones no están ajustadas al Direccionamiento o Estratégico				Las decisiones empiezan a ajustarse al Direccionamiento o Estratégico				Las decisiones están parcialmente ajustadas al Direccionamiento o Estratégico			1	Las decisiones están totalmente ajustadas al Direccionamiento o Estratégico. Este hecho se evidencia con indicadores y resultados en el tiempo.			

MANUALES Y ESTANDARIZACIÓN																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Estandarización vs planeación estratégica	La organización no cuenta con manuales de funciones, procedimientos u otros con los cuales se documente y formalice la organización				La empresa tiene instrumentos formales como manuales de funciones, manuales de procedimientos u otros sistemas, con los cuales se documenta y formaliza la organización.				La estandarización y normalización forman parte de los manuales de funciones y procedimientos y se está comenzando a trabajar en una certificación internacional. Ya se tiene una Nacional.			1	La estandarización y normalización forman parte del ritmo habitual de los colaboradores y se cuenta alguna certificación internacional			

	No hay relación entre funciones, procedimientos y la planeación estratégica de la empresa				Se evidencia la relación entre los manuales de funciones y procedimientos y la planeación estratégica				La relación entre manuales de funciones , procedimientos u otro sistema de normalización y la planeación estratégica es alta.		1		Los manuales u otros sistemas de estandarización le dan valor agregado a la planeación estratégica			
--	---	--	--	--	---	--	--	--	---	--	---	--	--	--	--	--

CONTROL SOBRE LA ESTRUCTURA																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Adaptación de la estructura organizacional	No se controla el cumplimiento y vigencia de los manuales y roles				Se revisan el organigrama o mapa de procesos y manuales solo cuando ocurre un incidente				Se revisan y actualizan periódicamente el organigrama o el mapa de procesos y los manuales			1	Se actualizan permanentemente el organigrama, los manuales u otros sistemas, para mantener la estructura organizacional a la vanguardia organizacional.			
	La estructura y manuales no guardan relación con el direccionamiento estratégico				La estructura y manuales se relacionan con el direccionamiento o estratégico solo en su forma				La estructura y manuales se relacionan con el direccionamiento o estratégico en aspectos de forma y fondo.			1	El direccionamiento estratégico marca la pauta para las actualizaciones de estructura, manuales u otros sistemas de vanguardia.			

COMPETENCIAS ACORDE CON LA ESTRUCTURA																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Trabajo en equipo y por proyectos	Los colaboradores no saben trabajar en grupo ni construir verdaderos equipos de trabajo				Los colaboradores trabajan en equipo ocasionalmente				Los colaboradores trabajan en grupo y tienden a construir equipos de trabajo			1	Los colaboradores trabajan y construyen equipos de trabajo como parte natural de su trabajo. Este hecho se evidencia con indicadores y resultados.			
	La manera de operar no es flexible para hacer posible el trabajo por proyectos				La manera de operar hace posible en algunos casos el trabajo por proyectos				La manera de operar hace posible, solo si es estrictamente necesario el trabajo por proyectos			1	La manera de operar posibilita el trabajo por proyectos de manera permanente			

EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Registros	No existen registros formales de las modificaciones de la estructura				Existen registros parciales de las modificaciones de la estructura				Existen registros de las modificaciones que se han desarrollado y los criterios que las justificaron			1	Los registros están completos y actualizados y son usados para generar aprendizaje y tomar decisiones			

Las transformaciones de la estructura han sido informales y de manera no planeada				Las transformaciones de la estructura se han dado por volumen de trabajo y/o rotación de personal				Las transformaciones de la estructura se han generado por cumplimiento de objetivos o metas	1		Las transformaciones de la estructura obedecen al direccionamiento estratégico			
---	--	--	--	---	--	--	--	---	---	--	--	--	--	--

COHESIÓN DE LA ESTRUCTURA

Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Sistema de Información sobre la estructura organizacional	En el sistema de información no aparecen datos acerca de la estructura organizacional				En el sistema de información aparecen datos parciales acerca de la estructura organizacional y sus procesos				En el sistema de información aparecen datos completos acerca de la estructura organizacional y sus procesos		1		El sistema de información aporta datos relevantes para la evaluación y trazabilidad de los cambios en la estructura organizacional y se utilizan para la toma de decisiones			
	La información consignada no guarda relación con el direccionamiento o estratégico				La información consignada muestra la relación entre estructura y el direccionamiento o estratégico				La información consignada aporta al análisis de la relación entre estructura y el direccionamiento o estratégico			1	La información aporta a la medición de indicadores de la relación estructura con el direccionamiento o estratégico			
	El sistema de información es rígido o no existe como tal				El sistema de información guarda relaciones de conexión interna por temas o áreas				El sistema de información es flexible y facilita ver las relaciones		1		El sistema de información es sistémico e integrado y facilita las decisiones para el cambio			

COMPONENTE: GESTIÓN HUMANA

ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN HUMANA

Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
PLAN ESTRATEGICO	Inexistencia de la misión, las políticas, las metas y las estrategias de gestión humana.				Existencia informal de la misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana.				Se tienen documentadas la misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana, pero no se conocen en todas las áreas.		1		La misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana son conocidas y se están trabajando uniformemente en toda la empresa.			
ALINEACION CON DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Inexistencia de un plan estratégico de gestión humana.				El plan estratégico de gestión humana esta alineado de manera informal al direccionamiento o estratégico de la empresa.				El plan estratégico de gestión humana esta alineado en algunas áreas de trabajo al direccionamiento o estratégico de la empresa.		1		El plan estratégico de gestión humana esta alineado totalmente al direccionamiento o estratégico de la empresa y funciona de manera excelente.			

IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO PLAN ESTRA. G.H.

Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
IMPLEMENTACIÓN	Inexistencia de una implementación del plan de gestión humana .				La ejecución del plan de gestión humana está integrada informalmente a los de otras áreas de la empresa.				La ejecución del plan de gestión humana está integrada parcialmente a los de otras áreas de la empresa.		1		La ejecución del plan de gestión humana está integrada integralmente a los de otras áreas de la empresa.			
SEGUIMIENTO	Inexistencia de un seguimiento del plan de gestión humana.				La implementación del plan de gestión humana se evalúa de manera informal.				El plan de gestión humana se evalúa en algunas áreas de la empresa.			1	El plan de gestión humana se evalúa permanentemente en toda la empresa.			

RECLUTAMIENTO																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
DOCUMENTACIÓN	No existe documentación de las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario.				Se está trabajando de manera informal la utilización de fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario.				Se tiene la documentación de las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario, pero solo se utiliza algunas veces.			1	Si existe y se utiliza permanentemente.			
PROCEDIMIENTOS	No existen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales.				Se trabajan de manera informal los procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales.				Se tienen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales, pero se utilizan algunas veces.			1	Si existen y se utilizan permanentemente.			
MECANISMOS DE EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO	No existen mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.				Se trabajan de manera informal los mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.				Se utilizan algunas veces mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.			1	Se utilizan permanentemente.			

SELECCIÓN																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M

PROCESO	No existe un proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).				Se trabaja de manera informal el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).				Se utiliza algunas veces el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).				Se utiliza permanentemente el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.), incluido el outsourcing.			1
HABILIDADES, APTITUDES Y VALORES	No existen las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.				Se trabajan de manera informal las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.				Se utilizan algunas veces las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.				Se utilizan permanentemente las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.			1
CRITERIOS FISICOS Y DE SALUD	No existen criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su ingreso.				Se trabajan de manera informal los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su ingreso.				Se utilizan algunas veces los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su ingreso.				Se utilizan permanentemente los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su ingreso.			1

CONTRATACIÓN																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
POLITICAS	No existen políticas de contratación				Las políticas de contratación se trabajan de manera informal				Las políticas de contratación están documentadas y se utilizan algunas veces				Las políticas de contratación se utilizan permanentemente	1		
FUENTES INTERNAS Y EXTERNAS	No se utilizan las fuentes internas o externas de consulta para la elaboración de los contratos laborales.				Se utilizan de manera informal fuentes internas y/o externas de consulta en la elaboración de los contratos laborales.				Las fuentes internas o externas de consulta en la elaboración de los contratos laborales se utilizan algunas veces de manera formal.				Las fuentes internas o externas de consulta en la elaboración de los contratos laborales se utilizan permanentemente.	1		
MODELOS DE CONTRATO	No se utilizan modelos de contrato				Los modelos de contrato se trabajan de manera informal				Se utilizan algunas veces modelos de contrato				Se utilizan permanentemente modelos de contrato		1	

INDUCCIÓN																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M

MECANISMOS PARA INFORMACION	No existen mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos cómo: Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.				Se trabajan de manera informal mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos cómo: Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.				Se utilizan algunas veces mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos cómo: Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.				Se utilizan permanentemente mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos cómo: Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.	1		
MECANISMOS PARA PROMOCION Y MEDICION	No existen mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a)				Se trabajan de manera informal mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a)				Se utilizan algunas veces mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a)	1			Se utilizan permanentemente mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a)			

CAPACITACIÓN																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
PROGRAMAS	No existen programas de capacitación.				Se está trabajando de manera informal en programas de capacitación.				Se tienen programas de capacitación, pero no se ejecutan en todas las áreas			1	Los programas de capacitación se desarrollan permanentemente y son aprovechados por los trabajadores de la organización			
CRITERIOS	No existen criterios para la determinación de las necesidades de capacitación de los funcionarios				Se están trabajando de manera informal criterios para la determinación de las necesidades de capacitación de los funcionarios				Se tienen criterios, pero no se aplican en todas las áreas			1	La capacitación se desarrolla sobre criterios claros conocidos y utilizados por todas las áreas de la organización			
MEJORAMIENTO E INNOVACION	No existe mejoramiento e innovación de los programas de capacitación				Se está trabajando de manera informal en el mejoramiento e innovación de los programas de capacitación				Se realiza mejoramiento e innovación de los programas de capacitación, pero no en todas las áreas			1	Se realiza mejoramiento e innovación de los programas de capacitación en todas las áreas y/o procesos de la empresa			

EVIDENCIA DE LOGROS	No se evidencian los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica				Se está trabajando de manera informal en evidenciar los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica				Se evidencia los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica, pero no en todas las áreas	1		Se evidencian los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica en todas las áreas o procesos			
----------------------------	---	--	--	--	--	--	--	--	---	---	--	--	--	--	--

ENTRENAMIENTO																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
CRITERIOS DE EVALUACION DEL DESARROLLO	Se trabajan de manera informal criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria				Se trabajan formalmente criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria				Los criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria son una realidad y están mejorando		1		La aplicación de los criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria funciona de manera excelente			
EVIDENCIA DE LOGROS EN ENTRENAMIENTO	Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, no se evidencian				Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se presentan de manera informal				Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se evidencian, pero no en todas las áreas		1		Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se evidencian por medio de indicadores en todas las áreas o procesos			

PROMOCIÓN																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
CITERIOS PARA PROMOCION	Se trabajan de manera informal criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.)				Se trabajan de manera formal criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.)				Los criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.), son una realidad y están mejorando	1			La aplicación de criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.) funcionan de manera excelente			
DATOS SOBRE CRITERIOS DE PROMOCION	No se manejan datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad				Se están trabajando de manera informal datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad				Se evidencian datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad	1			Se evidencian en todas las áreas o procesos, datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.			

	de la organización.				en la productividad de la organización.				de la organización, pero no en todas las áreas						
--	---------------------	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

EVALUACIÓN DE DESARROLLO

Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
PROCESO DE VALORACION Y MERITOS	Se trabaja de manera informal un proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores.				Se trabaja actualmente un proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores.				El proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores es una realidad y está mejorando	1			La aplicación de un proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores funciona de manera excelente			
SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	No se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.				Se está trabajando de manera informal un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.				Se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos en algunos cargos, procesos o áreas de trabajo			1	Se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.			

COMPENSACIÓN

Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
CRITERIOS CON EQUIDAD PARA DETERMINACION DE SALARIOS	Existen criterios de manera informal para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales				Los criterios para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales existen, pero no se utilizan				Los criterios con equidad para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales se utilizan de manera parcial	1			La aplicación de criterios con equidad para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales funciona de manera excelente			
INDICADORES DE GESTION	Los indicadores de gestión implementados por la organización para determinar la				Los indicadores de Gestión implementados por la organización para determinar la				Los indicadores de gestión implementados por la organización para determinar la	1			La aplicación de indicadores de gestión para determinar la escala salarial frente a su industria			

	escala salarial frente a su industria no existen.				escala salarial frente a su industria existen, pero no se utilizan				escala salarial frente a su industria se utilizan de manera parcial				funciona de manera excelente			
SISTEMA DE PAGO	El sistema de pago de nómina no está organizado				El sistema de pago de nómina se trabaja manualmente				Se están haciendo esfuerzos para mejorar el sistema de pago de nómina				El sistema de pago de nómina funciona de manera excelente y con la última tecnología en el sector.	f		

BIENESTAR SOCIAL																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
PROGRAMAS	No existen programas de Bienestar Social.				Existen programas de Bienestar Social de manera informal				Los programas de Bienestar Social se desarrollan de manera parcial		1		El desarrollo y seguimiento de los programas de Bienestar Social funciona de manera excelente			
GENERACION DE AMBIENTE DE COLABORACION	No existen evidencias que los programas generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador				Se está trabajando en programas que generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador, pero de manera informal				Se evidencian programas que generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador, pero no en todas las áreas		1		Los programas que generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador, se evidencian con indicadores en todas las áreas o procesos			
ESTADISTICAS SOBRE AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD	No existen estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar				Se están trabajando de manera informal estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar				Se evidencian estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar, pero no en todas las áreas		1		Se evidencian claramente en toda la empresa estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar.			
MECANISMOS DE COMUNICACIÓN	No existen mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes.				Existen mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes de manera informal				Se utilizan de manera parcial, mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes.		1		La aplicación de mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes funciona de manera excelente			

MANEJO LABORAL

Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	El reglamento interno de trabajo se trabaja de manera informal				El reglamento interno de trabajo existe, pero no se utiliza				El reglamento interno de trabajo se utiliza de manera parcial				La aplicación del reglamento interno de trabajo funciona de manera excelente	1		
LIQUIDACION DE PERSONAL	El proceso para la liquidación del personal no está organizado				El proceso para la liquidación del personal se trabaja manualmente				Se están haciendo esfuerzos para mejorar el proceso para la liquidación del personal				El proceso para la liquidación del personal funciona de manera excelente y con la última tecnología en el sector	1		

SALUD OCUPACIONAL																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE CONDICIONES DE VIDA	No existen programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores				Se está trabajando de manera informal programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores				Se evidencian programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores, pero no en todas las áreas			1	La aplicación de programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores funciona de manera excelente			
PROGRAMAS PARA PREVENCIÓN DE LA SALUD	No existen evidencias que los programas generen prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo				Se está trabajando de manera informal en evidenciar que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo,				Se evidencian, pero no en todas las áreas, que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo			1	Se evidencian claramente en toda la empresa, que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo			
MEDIDAS DE PROTECCIÓN	No existen medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo				Se está trabajando de manera informal en las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo				Se evidencian, pero no en todas las áreas, las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo			1	La aplicación de las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo funciona de manera excelente			

COMPONENTE: ECOSISTEMA PARA LA INNOVACION SOSTENIBLE (El rol de la Innovación, la tecnología y el Conocimiento)

ACTORES DE LA INNOVACION																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
TALENTO HUMANO PARA LA INNOVACIÓN	La empresa carece de gente para Innovación				La empresa solamente busca consultores externos para la innovación para proyectos específicos				La empresa contiene un departamento de innovación y no se relaciona con agentes externos		1		La empresa adquiere talento externo y lo relaciona con el talento interno			
CONOCIMIENTO	La empresa carece del conocimiento o que le permitan emprender actividades de innovación				La empresa ha identificado los conocimientos sus fuentes que le permitirán emprender actividades de innovación sostenible				La empresa está desarrollando un programa y las estrategias para adquirir y apropiar los conocimientos necesarios para emprender actividades de innovación sostenible		1		La empresa domina los conocimientos requeridos para emprender actividades de innovación sostenible			
EXPERIENCIA	El personal de la empresa carece de experiencia y habilidades en actividades de innovación				Algunas personas de la empresa tienen experiencia o habilidades para iniciar actividades de innovación				La empresa está emprendiendo un programa para el desarrollo de habilidades y la generación de experiencias significativas que contribuyan a promover la actividad innovadora		1		La empresa cuenta con personal que ha logrado desarrollar experiencias y habilidades para emprender actividades de innovación			
PARTICIPACION DE TRABAJADORES (CONFORMACIÓN DE GRUPOS, TRABAJO EN EQUIPO, ETC)	Las ideas de los operarios se oyen y se analizan, pero no se adaptan ni desarrollan como proyectos de la empresa				Las ideas de los operarios se oyen y se analizan, aunque de manera parcial, pero no se adaptan ni desarrollan como proyectos de la empresa				Algunas de las ideas se convierten en proyectos, productos o servicios de la empresa, sin embargo, no existe una metodología integral que permita cristalizar dichas ideas sistemáticamente en productos y servicios		1		Las ideas de los trabajadores se convierten en proyectos, productos y servicios de la empresa.			

CULTURA DE INNOVACION SOSTENIBLE																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
PROCESOS COLABORATIVOS	Los procesos de la empresa trabajan autónomamente				La empresa se apoya en colaboradores para mejorar su operación				La empresa está integrando sus procesos internos para combinar nuevas formas de operar	1			La empresa integra los procesos internos con los externos para innovar su operación en la dimensión económica, social y ambiental			

REDES DE INNOVACION	Los colaboradores se conectan con su propio grupo de trabajo				Los colaboradores se conectan entre las diferentes áreas de la empresa				Los colaboradores se conectan con pares del sector		1		Los colaboradores están articulados en redes de innovación abierta			
ESTIMULOS	La empresa carece de un programa de estímulos				La empresa tiene un programa de estímulos			1	La empresa cuenta con un programa que estimula la experimentación, el ensayo y el proceso de aprendizaje asociado.				La empresa además de estímulos tiene reconocimiento para las innovaciones.			
ESTILOS DE ACTUACIÓN	La empresa carece del reconocimiento de la actividad innovadora				La empresa ha flexibilizado su estructura y procesos para promover la innovación				La empresa cuenta con una estructura, unos procesos, una manera de comunicarse y de actuar sencilla y menos formal.		1		La empresa es reconocida como líder en innovación sostenible en su sector			
INTERACCION CON STAKEHOLDERS	La empresa fundamenta su actividad innovadora con los aportes de la alta gerencia				La empresa soporta su actividad innovadora en las demandas de los principales clientes y el apoyo de los proveedores				La empresa emprende actividades de innovación mediante proyectos de colaboración y cooperación con otras empresas del sector o de otros sectores		1		La actividad innovadora de la empresa esta soportada en la interacción y aporte de todos sus grupos de interés con equidad y justicia.			
ACTITUD HACIA LA INNOVACION	La actividad innovadora corresponde a una posición de los dueños de la empresa				La actividad innovadora es resultado de las presiones del entorno				La dirección de la empresa apoya la actividad innovadora mediante políticas			1	Todos los colaboradores de la empresa contribuyen con sus aportes a los procesos de innovación sostenible en la organización			

INFRAESTRUCTURA PARA LA INNOVACIÓN																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Estrategia	La empresa adolece de una estrategia y los respectivos recursos para gestionar la actividad innovadora				La empresa ha definido algunos mecanismos de seguimiento y control para gestionar los resultados de la actividad innovadora				La empresa ha definido estrategias y mecanismos para el monitoreo, seguimiento y control de los resultados de la actividad innovadora	1			La empresa ha establecido un sistema de gestión de la actividad innovadora con los respectivos indicadores de proceso y resultado, en términos económicos, sociales y ambientales			
Ejecución	Las innovaciones son el resultado de acciones individuales que carecen de la respectiva sistematización				La empresa está definiendo directrices para la actividad innovadora				La actividad innovadora se rige por un plan de acción y unos procesos sistemáticos.	1			La empresa ha establecido un programa de innovación basado en valores que procuran un balance en lo económico, social y ambiental.			

Recursos(saporte)	En la empresa no se han asignado recursos específicos para la innovación				La empresa ha asignado personas para el desarrollo de actividades de innovación, aunque carecen de recursos para emprender procesos de innovación				La empresa ha dispuesto espacio y algunos recursos para uso de las personas asignadas a las actividades de innovación	1			La empresa ha destinado recursos para uso específico y exclusivo en las actividades de innovación			
Protección de resultados	La empresa desconoce los mecanismos y regulaciones para la protección de los resultados de innovación				La empresa ha identificado expertos en la protección de los resultados de innovación y los contacta cuando se requiere				empresa está desarrollando un programa para la protección de los resultados de su actividad innovadora	1			La empresa domina los mecanismos, instrumentos y regulaciones para la protección de los resultados de la actividad innovadora y ha definido políticas y estrategias para proteger sus innovaciones			

TIPOS DE INNOVACION																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Innovación en producto o servicio	La empresa sólo ha realizado algunas mejoras a sus productos y /o servicios				La empresa ha emprendido un programa de mejora incremental y sistemática de sus productos y/ o servicios que contribuyen a su eficiencia económica				La empresa ha emprendido el desarrollo de nuevos productos amigables con el ambiente	1			La empresa ha establecido un programa de innovación que contempla el desarrollo de nuevos productos y/o servicios desde una concepción de sostenibilidad integral.			
Innovación en proceso	La empresa interviene sus procesos productivos cuando se presentan fallas en calidad de los productos o en la operación de sus maquinaria y equipos				La empresa adapta sus procesos acordes con las demandas del mercado y la competencia para lograr su eficiencia económica				La empresa tiene establecido un plan de mejora continua de los procesos productivos orientados a la reducción de impactos sobre el ambiente.	1			La empresa tiene un programa la innovación sistemática de sus procesos productivos para mejorar su productividad, competitividad y sostenibilidad.			
Innovación en marketing	La empresa está concentrada en atender a las necesidades de los clientes actuales				La empresa explora nuevas formas de acceder a los mercados por las presiones de la competencia				La empresa está explorando nuevos mercados y formas de comercialización para mejorar su desempeño competitivo			1	La empresa mantiene un proceso de exploración y búsqueda permanente de nuevos mercados y formas de comercializar sus productos y/o servicios con prácticas equitativas y justas.			

Innovación en gestión	La empresa mantiene sus estructuras organizacionales y sistemas de gestión, aunque evidencian deficiencias para atender a las demandas de los clientes con agilidad				La empresa emprende cambios en sus estructuras organizacionales y sistemas de gestión en respuesta a las presiones de los clientes y la competencia				La empresa revisa sus estructuras organizacionales y sistemas de gestión para responder a las amenazas y oportunidades del entorno competitivo		1		La empresa ha desarrollado la capacidad para adecuar sus estructuras organizacionales y sistemas de gestión a las circunstancias del entorno social, económico y ambiental			
Innovación en modelo de negocio	La empresa está enfocada en la eficiencia operacional para lograr una mejor rentabilidad en su actividad empresarial				La empresa está dirigida a lograr la máxima rentabilidad de su operación actual				La empresa adapta las estrategias para mantener la rentabilidad frente a las circunstancias cambiantes del entorno			1	La empresa se mantiene en una búsqueda permanente de nuevas formas de desarrollo integral sostenible para los diversos grupos de interés.			

CAPACIDADES PARA LA INNOVACIÓN																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Capacidad de innovación	La empresa imita con facilidad productos y servicios de sus competidores a nivel global				La empresa ha desarrollado la capacidad para hacer innovaciones en productos y servicios				La empresa tiene capacidad para desarrollar nuevos mercados y formas de comercialización de los productos		1		La empresa domina las capacidades para generar innovaciones en productos y servicios, procesos de producción, formas de mercadeo, sistemas de gestión y modelos de negocios.			
Sentido de anticipación	Reacciona a los desafíos que surgen del ambiente competitivo de la empresa				Explora las necesidades existentes en el ambiente competitivo de la organización				La empresa identifica oportunidades y necesidades en su entorno competitivo		1		Anticipa las oportunidades y amenazas en el entorno competitivo de la organización			
Capitalización de oportunidades	Responde a las amenazas del entorno adecuando sus productos y servicios				Desarrolla productos y servicios para atender a las necesidades existentes en su entorno				La empresa comienza a generar soluciones para atender a las oportunidades y necesidades del entorno competitivo		1		La empresa desarrolla en forma sistemática soluciones para capitalizar las oportunidades y necesidades anticipadas			
Perdurabilidad de la capacidad de innovación	La empresa emprende proceso de innovación por la presión de la competencia				La empresa ha desarrollado la capacidad para hacer innovaciones incrementales con resultados aleatorios				La empresa ha desarrollado un proceso de innovación que aplica a la generación de nuevas soluciones a las necesidades y oportunidades identificadas		1		La empresa ha desarrollado la capacidad para replicar en forma sistemática procesos de innovación			

TECNOLOGIAS																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M

SEGÚN LA NATURALEZA	La tecnología de la empresa está representada en equipos				La tecnología de la empresa está representada en equipos y programas de software				La tecnología de la empresa está representada en equipos, programas de software y conocimiento tecnológico			1	La empresa domina la tecnología de manera integral para lograr una operación amigable con el ambiente y la comunidad.			
PROCESO	El proceso se evidencia por la compra de equipos para su operación				El proceso se evidencia por la imitación de las prácticas tecnológicas de sus competidores				La empresa realiza algunas prácticas propias de gestión tecnológica			1	La empresa establece un plan de acción tecnológica acorde a la estrategia que asegure la sostenibilidad de la empresa.			
VIGILANCIA TECNOLÓGICA	La empresa no considera las circunstancias del entorno				La empresa reacciona a circunstancias del entorno				La empresa explora en su entorno los desarrollos tecnológicos.			1	La empresa anticipa los cambios tecnológicos y emprende acciones prospectivas para construir su propia sostenibilidad.			
TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA	La empresa depende totalmente del proveedor				La empresa realiza algunas labores de mantenimiento preventivo.				La empresa exige a los proveedores mejoras a la tecnología.			1	La empresa apropia el conocimiento que le permite adecuar la tecnología a sus requerimientos sociales, ambientales y económicos.			

GESTION DE CONOCIMIENTO																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
FUENTES	El dueño de la empresa es quien posee el conocimiento que permite la operación de la empresa.				El conocimiento esta focalizado en el área técnica de empresa				El conocimiento está distribuido por toda la Organización			1	El conocimiento se adquiere de los colaboradores del sector y del entorno			
APROPIACION	Cuando se requiere el conocimiento se busca				La empresa domina unos conocimientos básicos con los cuales trata de resolver los problemas que enfrenta				La empresa tiene expertos en determinadas áreas del conocimiento que son los que resuelven los problemas que enfrenta			1	La empresa adquiere con facilidad conocimiento para resolver los problemas que enfrenta el entorno			
DIFUSION	El dueño del conocimiento se convierte en indispensable para la empresa.				Se encuentran áreas que comparten el conocimiento y la experiencia que poseen entre sus miembros.				La empresa tiene mecanismos para difundir a través de toda la organización			1	La empresa comparte conocimiento con sus grupos de interés			
EXPLOTACION	La organización desconoce el valor del				La organización explota alguno de los				La empresa reconoce los conocimientos que domina y			1	La empresa aplica efectivamente los conocimientos que posee en la			

Anexo E: Presupuesto

Tabla 3

Presupuesto

Actividad	Tiempo Horas mes	Valor Horas	Costo de implementación	
Diagnóstico de la organización	40	65.000	2.600.000	
Recomendaciones	120	65.000	7.800.000	
Totales	160	130.000	10.400.000	
Otros Gastos	Descripción	Cantidad	valor de cada carrera	total
Transporte y desplazamiento	Transporte diario	10	15.000	150.000
Insumos	seis meses	6	120.000	720.000
Totales				870.000
Total, costo del proyecto			3.870.000	

Anexo F: Presentación consultores

Angela Patricia Tovar Camacho

Administradora de empresas TP 13034, Universidad Cooperativa de Colombia.

Diplomado en Plan Integral de Dirección, Método del caso, Inalde, universidad de la Sabana.

Especialización en Gerencia de talento Humano, Universidad Sergio Arboleda.

Especialista en Gerencia de Pequeñas y Medianas Empresas, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Tunja en Boyacá.

Auditor Interno ISO 9001-2015 calidad, 27001 Seguridad de la información y 14.001 seguridad y salud en el trabajo. Diplomado en la universidad del Rosario en Seguridad y salud en el trabajo.

Cargo actual; Coordinadora de Talento Humano en Controles Empresariales SAS

15 años de experiencia en Gestión Humana, llevando todos los procesos de Gestión Humana, desde el mismo reclutamiento, capacitación, desempeño, clima, cultura, administración de personal (procesos disciplinarios, retiros, contratación, afiliaciones).

Zue Andrea Mariana Cepeda Reyes

Psicóloga, Pontificia Universidad Javeriana de Colombia.

Maestría en curso Universidad Santo Tomás.

Programa de Desarrollo de Líderes, INALDE Business School

Cargo actual: coordinadora de Gestión Humana en Controles Empresariales SAS

5 años de experiencia en reclutamiento y selección, y 3 años de experiencia como líder de equipo, bienestar, clima, cultura, desarrollo y desempeño organizacional en compañías del sector TI.

Camilo Arturo Onofre Cortes

Psicólogo, Pontificia Universidad Javeriana de Colombia.

Maestría en curso Universidad Santo Tomas.

Cargo actual: Talent Acquisition Specialist en Sophos Solutions SAS.

2 años de experiencia en reclutamiento y selección del sector TI. Manejo de procesos completos para la empresa y clientes en países como Colombia, Estados Unidos, Chile, México e India.