

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTION DE TALENTO
HUMANO PARA LA EMPRESA FUNDACIÓN SAVIA**

GABRIELA PATIÑO RODRIGUEZ

GERALDINNE ROJAS MURILLAS

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2021

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTION DE TALENTO
HUMANO PARA LA EMPRESA FUNDACIÓN SAVIA**

GABRIELA PATIÑO RODRIGUEZ

GERALDINNE ROJAS MURILLAS

Anteproyecto presentado para optar al título de

Administrador de Empresas

Asesor

Mg. GLADYS GONZALES

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, junio de 2021

DEDICATORIA

El presente proyecto de grado lo dedicamos principalmente a Dios por acompañarnos en nuestro proceso de formación universitaria y darnos las fuerzas para continuar con nuestro camino profesional y cumplir con nuestros objetivos propuestos.

Gracias a nuestros padres por ser nuestra inspiración de persistencia y resistencia, quienes en todo el camino nos aconsejaron, orientaron y apoyaron en nuestra formación profesional.

Finalmente dedicamos nuestro proyecto de grado a la empresa Fundación Savia por apoyarnos y guiarnos en la elaboración de este trabajo de titulación.

GABRIELA PATIÑO RODRIGUEZ

GERALDINNE ROJAS MURILLAS

AGRADECIMIENTOS

El primer sentimiento de gratitud queremos dirigirlo a Dios por acompañarnos en nuestra formación y preparación profesional. A su vez, a nuestros padres porque son ellos nuestra mayor inspiración en cada paso que damos.

Así mismo, queremos agradecer a los docentes porque gracias a su constante esfuerzo y vocación, guiaron y fomentaron nuestra preparación universitaria para convertirnos en profesionales integrales y con valor humano.

GABRIELA PATIÑO RODRIGUEZ

GERALDINNE ROJAS MURILLAS

CONTENIDO

1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.1	TITULO DEL PROYECTO	18
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	18
1.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.4	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	21
1.5	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
1.6	MARCO DE REFERENCIA	23
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS	44
2	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA	46
2.1	ANÁLISIS INTERNO	46
2.2	ANÁLISIS ECONÓMICO	46
2.3	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	48
2.4	ANÁLISIS ESTRATEGICO.....	50
2.5	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	52
2.6	IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BASICAS DE LA EMPRESA	70
2.7	ANÁLISIS DOFA	91
2.8	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	100
2.9	ANÁLISIS	104
3	FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN.....	114
3.1	FORMULACION ESTRATÉGICA	114
3.2	SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN DE GESTIÓN	127

4	EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	129
4.1	INVERSION INICIAL	129
4.2	ESTADOS FINANCIEROS	130
4.3	FLUJO DE CAJA	134
4.4	DIFERENCIA DE VARIACIÓN	136
4.5	PRESUPUESTO	137
4.6	VIABILIDAD ECONÓMICA DE LA PROPUESTA.....	139
5	CONCLUSIONES.....	140
6	RECOMENDACIONES.....	141
7	REFERENCIAS	142

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz POAM.....	54
Cuadro 2. Matriz PCI	71
Cuadro 3. Calificación de la Matriz PCI	88
Cuadro 4. Matriz DOFA	93
Cuadro 5. Variables DOFA	97
Cuadro 6. Estrategias FO, DO, FA, DA.....	99
Cuadro 7. Análisis de vulnerabilidad.....	100
Cuadro 8. Interpretación numérica – Vulnerabilidad	102
Cuadro 9. Análisis portafolio BCG	105
Cuadro 10. Análisis competitivo de Michael Porter	110
Cuadro 11. Matriz del perfil competitivo	112
Cuadro 12. Formato requerimiento para cobertura del cargo.....	120
Cuadro 13. Flujo de caja 2020	135

LISTA DE IMAGENES

Imagen 1. Ubicación de la empresa Fundación Savia en la ciudad de Cali	40
Imagen 2. Ubicación de la empresa Fundación Savia en la ciudad de Ibagué.....	41
Imagen 3. Hoja de vida indicador de gestion	128
Imagen 4. Balance general 2018 - 2019 Fundación Savia	130
Imagen 5. Balance general 2019-2020 Fundación Savia.....	131
Imagen 6. Estado de resultados 2018-2019 Fundación Savia	132
Imagen 7. Estado de resultados 2019-2020 Fundación Savia	133
Imagen 8. Estado de resultados presupuestado	137
Imagen 9. Flujo de caja presupuestado	138
Imagen 10. Balance general presupuestado.....	138
Imagen 11. Viabilidad económica de la propuesta	139

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Fundación Savia	49
Figura 2. Flujograma para el procedimiento de selección	121
Figura 3. Flujograma propuesto procedimiento de contratación e inducción.....	123
Figura 4. Flujograma propuesto para evaluación de desempeño.....	124
Figura 5. Flujograma propuesto capacitación del personal	126

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1. Condiciones de trabajo- Administrativos.....	116
Gráfico 2. Condiciones de trabajo.....	116
Gráfico 3. Satisfacción proporcionados para desempeñar su trabajo	117
Gráfico 4. Satisfacción con la capacitación.....	117
Gráfico 5. Satisfacción de posibilidades de formación	118
Gráfico 6. Satisfacción respuesta necesidades de formación	118
Gráfico 7. Satisfacción personal con el trabajo desarrollado.....	119

RESUMEN

El éxito de una compañía, no solo se centra en la idea de servicio o producto que se quiera ofrecer en un mercado globalizado como el presente; El alcance de dicho propósito, se ve altamente intervenido por todos los procesos que se incluyen al ejecutar una acción comercial, tales como: la selección y capacitación del personal, la ejecución del servicio o producto, el servicio al cliente, entre otros.

De acuerdo a lo anterior, la gestión del talento humano prima, al ser una de las primeras etapas del proceso de mercantilización. Por lo cual, su equilibrio y buen funcionamiento, debe considerarse como primordial en una compañía.

El talento humano, crea, proyecta, analiza, ejecuta y concluye todas las actividades de una organización. Bajo este sentido, cabe tener en cuenta que el proceso de vinculación entre un colaborador y la empresa, debe ser completamente asertivo y de beneficio para ambos. El trabajador debe estar dispuesto a ofrecer todas sus aptitudes, habilidades y conocimientos, al crecimiento de la organización; así mismo el empleador debe contar con el espacio y estrategia adecuados para que el personal desarrolle sus labores de manera eficaz y que además de eso, pueda encontrar en su lugar de trabajo una oportunidad de crecimiento laboral, profesional y económico para su vida.

Por eso, tras un proceso de observación y análisis del funcionamiento del departamento de talento humano en la empresa Fundación Savia, compañía que cuenta con 19 años de desempeño en el sector de la silvicultura y la agroforestería, se tomó la decisión de desarrollar este proyecto a través del cual se podrá proponer un plan de mejoramiento en dicha área, con el objetivo de alcanzar un desarrollo óptimo en la misma.

En consideración con los lineamientos de la gestión administrativa, se puede fomentar en la Fundación Savia, la ejecución de estrategias de gestión que aporten en el mejoramiento del control interno de la empresa y obtener su funcionalidad.

Entre ellas se puede considerar: la realización de evaluaciones de desempeño periódicas, lo que permitirá controlar el desempeño de los empleados en sus labores; implementar la batería psicosocial, la cual permitirá a la empresa poder llevar un seguimiento emocional y personal de los trabajadores; alinear las estrategias transcendentales con los procesos internos de la organización, para que se reflejen en la productividad de la compañía.

ABSTRACT

The success of a company is not only centered on the idea of the service or product to be offered in a globalized market such as the present one; the scope of such purpose is highly influenced by all the processes included in the execution of a commercial action, such as: the selection and training of personnel, the execution of the service or product, customer service, among others.

According to the above, human talent management is a priority, as it is one of the first stages of the commercialization process. Therefore, its balance and good performance must be considered as essential in a company.

Human talent creates, projects, analyzes, executes and concludes all the activities of an organization. In this sense, it should be taken into account that the bonding process between an employee and the company must be completely assertive and beneficial for both. The employee must be willing to offer all his aptitudes, skills and knowledge to the growth of the organization; likewise, the employer must have the adequate space and strategy for the personnel to develop their work effectively and, in addition to that, to find in their workplace an opportunity for professional, professional and economic growth for their lives.

Therefore, after a process of observation and analysis of the functioning of the human talent department at Fundación Savia., a company with 19 years of performance in the forestry and agroforestry sector, the decision was made to develop this project through which it will be possible to propose an improvement plan in this area, with the objective of achieving an optimal development in this area.

In consideration with the guidelines of the administrative management, it is possible to promote in the Savia Foundation, the execution of management strategies that contribute to the improvement of the internal control of the company and to obtain its functionality. Among them we can consider: the implementation of periodic performance evaluations, which will allow to control the performance of employees

in their work; implement the psychosocial battery, which will allow the company to keep track of the emotional and personal of workers; align the transcendental strategies with the internal processes of the organization, to be reflected in the productivity of the company.

INTRODUCCIÓN

Las empresas en su organización se plantea una misión, una visión y unos objetivos, pero dependen de las personas para alcanzar dichos objetivos y cristalizar su misión, es decir, deben aprovechar el esfuerzo de sus trabajadores y ambos, tanto personas como empresas se unen para alcanzar metas comunes. Por un lado, la empresa quiere crecer, competir, producir, las personas a través de su trabajo y esfuerzo desea un excelente salario, mejor calidad de vida, superación personal, entre otros, de ahí la importancia de que las organizaciones apunten a escoger personas idóneas para la satisfacción de sus metas (Vallejo, 2015).

En este sentido, el gran valor e importancia que tienen las personas para las empresas les ha atribuido términos como capital humano, recurso humano, colaboradores, socios internos, entre otros, pues sus habilidades hacen posible el crecimiento empresarial. Si en una empresa se pierden equipos y materiales, se cuenta con seguros para recuperarlos, sin embargo, la pérdida de capital humano calificado puede generar gran pérdida o una inversión significativa para la organización, en aras de recuperar o capacitar otro empleado con las mismas características (Covey, 1996).

Contar con personal idóneo significa para las empresas un proceso que va desde reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo con las competencias necesarias y suficientes que le permitan ejecutar labores eficientemente, de tal forma que los procesos productivos no sufran traumatismos que impliquen pérdidas considerables, de ahí la importancia de una buena gestión del talento humano (Prusak, 1998).

En consecuencia, la gestión del talento humano debe enfocarse en el desarrollo del capital humano, con el fin de elevar sus competencias, lo que implica una comunicación fluida entre trabajadores y entre éstos y la empresa, conocimiento de la percepción y satisfacción de los empleados respecto a la organización,

evaluación del desempeño, entre otros factores, con el objetivo de ayudar, respaldar y ofrecer al personal las herramientas necesarias para enriquecer su personal y que éste se sienta motivado para prestar el mejor servicio (Harper, 1992).

En este orden de ideas, se sabe que en la actualidad las organizaciones están en cambios continuos, por lo que deben adaptarse y sobrevivir a través de su capacidad de innovación y poder gozar de una ventaja competitiva.

El capital humano realiza los nuevos productos, mejoras y cambios importantes en los procesos de gestión como su capacidad técnica, creativa, motivación y rendimientos individuales y grupales, es por esto que, el talento humano es una de las claves fundamentales de las organizaciones; sin embargo, uno de los desafíos de los empleadores es la competencia por colaboradores competentes, calificados y comprometidos y poder lograr un lugar de trabajo centrado en el bienestar de ellos. Con la evaluación de desempeño se logra conocer las competencias adecuadas de los puestos de trabajo dando como resultado las necesidades de formación y al analizar el clima laboral se obtendrá satisfacción, productividad y resolución de conflictos (Barreto, 2012).

Una de las estratégicas del proceso de gestión del talento humano garantiza contar con el personal idóneo con la finalidad de que las organizaciones obtengan éxito constantemente, el conocimiento es uno de los principales factores diferenciales que marca el éxito de la organización (Dávila, 2001).

El presente proyecto se realiza con la finalidad de mejorar el proceso de talento humano de la empresa Fundación Savia con el objetivo de lograr un alto desempeño y compromiso organización-colaborador generando valor, promoviendo objetivos, garantizando la eficiencia y eficacia de los recursos, satisfaciendo las necesidades, disminuyendo la rotación del personal y mejorando el espíritu empresarial fomentando la cultura y mejoramiento continuo.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TITULO DEL PROYECTO

Plan de mejoramiento del proceso de gestión de talento humano para la empresa Fundación Savia.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión empresarial

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del problema. El talento humano dentro de una organización, es fundamental para el buen desarrollo de la misma; este concepto se define como la fortaleza humana que engloba correctamente el funcionamiento de una compañía, a través de conocimientos, habilidades y capacidades de los colaboradores que la conforman (Monterroso, 2014).

De acuerdo a lo anterior, es manifiesto reconocer que una excelente gestión del talento humano, debe ser inquietud prioritaria para los dirigentes de cualquier empresa, pues es la base de su crecimiento dentro de mercados globalizados que cada vez son más exigentes.

Hoy en día, el talento humano es un factor diferencial en las empresas, a pesar de manifestarse, aparentemente, solo en varias etapas del proceso interno de vinculación entre un trabajador y la empresa, es fácil que de manera externa se determine si dicho proceso es asertivo o no, ya que influye en todos los departamentos de la organización: desde la producción hasta la distribución y venta del producto; la manera en la que los trabajadores realizan sus actividades

correspondientes, está influenciada por la buena o mala gestión del talento humano; el ambiente laboral también se crea bajo el mismo planteamiento; y la imagen en el contexto laboral, se construye bajo los testimonios de los colaboradores, situación que depende del manejo del talento humano (Armas, Llanos, & Traverso, 2017).

Bajo este sentido, es indispensable comprender que la excelencia de una organización, depende directamente de la adecuada vinculación trabajador/organización, debido a que éstos, no solo contribuyen al capital monetario de la empresa, sino también al sostenimiento interno de ella, A partir de ahí se toma como vital el seguimiento y control psicológico de los contribuyentes, ya que sus capacidades tanto mentales como físicas, se verán reflejadas en el desempeño de la compañía. Es por ello que la organización deberá trabajar constantemente en las conformar relaciones laborales armoniosas e integrar correctamente a los empleados con los objetivos de la organización, ya que serán ellos partícipes de poder lograrlos. "No existe una organización sin personas y tampoco hay empresa sin ellas" (Chiavenato, 2001).

Teniendo claridad del concepto anterior, se puede aplicar analíticamente al proceso laboral de la organización en cuestión: Fundación Savia Ambiental, compañía que cuenta con 18 años de desempeño en el sector de la silvicultura y la agroforestería. Dentro de su actividad económica, está la tala de árboles que ocasionen fallas eléctricas o interferencias civiles; esta poda se realiza de acuerdo a la legislación y normativa que corresponda, dependiendo de la situación en la que se encuentre el ejemplar, ya sea obstaculizando una red u ocasionando daños en las infraestructuras municipales. Posteriormente, al finalizar el proceso de tala, se llevan a cabo compensaciones forestales de acuerdo a los lineamientos de las corporaciones ambientales, con el fin de restablecer la poda realizada.

Actualmente, Fundación Savia cuenta con 150 trabajadores vinculados como operarios encargados de la gestión y control de los procesos operativos, y tiene 5

colaboradores establecidos en el departamento administrativo, entre los que están: el personal de talento humano, gestor administrativo, gestor financiero y contador.

De acuerdo con auditorías internas por los directores administrativos de la compañía, se lograron identificar algunas falencias como: mal manejo y control de la contratación del personal, ya que este proceso no cuenta con los parámetros esenciales, tales como: programa de selección, contratación e inducción del personal, lo que ha desencadenado inconformidad y contratiempos internos, por otro lado, la empresa no cuenta con la aplicación de batería psicosocial, ni la intervención y seguimientos de ellas.

Estas falencias e inconsistencias nombradas anteriormente, perjudican directamente el clima laboral, ocasionando desmotivación entre los trabajadores, la cual se ve reflejada en el desempeño y baja productividad de la organización.

Por esta razón, considerando la importancia de este tema y los problemas relacionados a la falta de efectividad y competencia, se establece la necesidad de realizar un plan de mejoramiento estratégico en el proceso de talento humanos, el cual permitirá identificar las causas que provocan las debilidades corporativas detectadas, con el fin de determinar las acciones de mejora correspondientes que se propondrán para obtener un adecuado funcionamiento del área.

1.3.2 Formulación del problema. ¿Cuál es el plan de gestión que requiere fundación Savia en el proceso de talento humano para su buen desempeño?

1.3.3 Sistematización del problema. Se expone los siguientes puntos:

- ¿Cuáles son las variables que inciden negativamente y positivamente en el proceso de gestión de talento humano dentro de la fundación Savia?
- ¿Qué tipo de propuesta de direccionamiento estratégico permitirá a la organización lograr su objetivo central?

- ¿Cuál es la viabilidad de la proyección económica y financiera correspondiente a la propuesta estratégica del proceso de talento humano de fundación Savia?

1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general. Proponer un plan de mejoramiento en el proceso de talento humano, a fin de alcanzar un adecuado funcionamiento y buen desempeño en la organización.

1.4.2 Objetivos específicos. Son los siguientes:

- Establecer un diagnóstico para el análisis situacional que permita identificar las variables del proceso de talento humano.
- Diseñar una propuesta de direccionamiento que permita a la organización a lograr su objetivo central.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera de la implementación de la propuesta estratégica para el proceso de talento humano

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Los recursos humanos se han convertido en factor clave para la productividad y competitividad empresarial, por tanto, proveer a la compañía de personal altamente calificado para hacer frente a los cambios y llevar a la empresa a niveles de competitividad que le posibilite mantenerse y crecer en el mercado es una cuestión prioritaria (Aranguren, 2006).

Los avances tecnológicos o científicos ocasionan cambios en la gestión de recursos humanos, lo que implica para la empresa readaptarse interna y externamente con el fin de acoplarse a la nueva tecnología, lo que deriva en la contratación de nuevo personal o capacitación, ya que las maneras de hacer las cosas o de producir también cambia (Ivancevich, 2004)

Por consiguiente, los procedimientos para gestionar el nuevo personal deben estar acordes con las necesidades de la empresa, es así que la selección de empleados idóneos es una prioridad de la gerencia, pues tomar acertadas decisiones de selección, contratación de personas competentes se convierte en un beneficio a mediano y largo plazo para la empresa (Mondy, 2010).

En este orden de ideas, la gestión del talento humano, puede definirse como el proceso por el cual se incluyen y adaptan nuevos colaboradores, además de mantener estables a los ya activos dentro de una organización. También, a través de este proceso se busca capacitar y destacar al personal más calificado en su desempeño laboral, para generar un buen ambiente de trabajo motivado por alcanzar méritos profesionales (Prieto, 2013).

Además, una buena gestión incluye un debido proceso de reclutamiento, selección, desarrollo y capacitación, con el fin de que la compañía pueda aprovechar al máximo las habilidades y conocimientos del individuo a admitir, para que las labores sean desempeñadas con éxito.

Por tal razón, al identificar y analizar las falencias dentro de la Fundación Savia, es vital ejecutar un plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para optimizar aquellas series de inconvenientes que impiden la funcionalidad con éxito de la actividad comercial en la empresa.

La intención de esta intervención en Fundación Savia, es dejar un aporte cognitivo y práctico al personal encargado de los colaboradores, con la finalidad de que conozcan los debidos procesos y canales de comunicación de la organización; así

como recomendar la aplicación de un constante acompañamiento psicológico del personal, para progresar en temas de comunicación asertiva, que servirán como canal de retroalimentación entre los trabajadores y la empresa, en donde podrán expresar sus inconformidades e inquietudes y resolverlas.

En esta transformación, se incluyen las siguientes fases:

Reclutamiento: es el proceso por el cual se reúne el talento humano necesario para llevar a cabo las actividades de la empresa.

Incorporación: en esta etapa se permite a los empleados nuevos, sentirse incluidos dentro de la corporación de una manera productiva para alcanzar los objetivos tanto de la empresa como del mismo trabajador.

Evaluación de actividades: es un espacio para analizar el desempeño de los trabajadores para mejorarlo en programas que contribuyan a la motivación de esforzarse en el accionar de las labores.

De igual manera, se debe realizar un seguimiento permanente del estado de satisfacción del personal, con la prioridad de reorientar la técnica de trabajo con el propósito de alcanzar la calidad en los requerimientos necesarios para cumplir los objetivos trazados.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Referente teórico. Según Puchol (2007) el término recursos humanos es originario de Estados Unidos a finales de los años 70 y principios de los 80, como respuesta a las políticas de personal establecidas por el modelo de dirección japonés. El término de dirección de personal se asoció con cuestiones administrativas pequeñas, relacionado con el control interno de puestos de trabajo, sin embargo, el concepto de dirección o gestión de recursos humanos, fue

considerado como una función directiva a nivel macro y en constante transformación.

En este sentido, en la medida que el trabajo fue haciéndose cada vez más especializado y las tareas aumentaron dentro de las organizaciones, surgió la necesidad de gestionar mejor el personal, y en el momento en que las tareas involucraban un “saber hacer” y las consecuencias de no realizar de forma correcta dichas tareas se comenzó a medir en términos económicos, las compañías empezaron a pensar en una buena gestión del recurso humano y la creación del departamento de recursos humanos, como factor para constituir una ventaja competitiva (Puchol, 2007).

De acuerdo con lo anterior, el surgimiento de la dirección de recursos humanos como gestión dentro de la empresa tuvo su origen en diversas causas, dentro de las cuales se pueden mencionar:

El crecimiento en tamaño de las empresas, lo que las hizo cada vez más complejas, a medida que la empresa crece, de la misma forma crece su personal, la interacción entre ellos y por ende las problemáticas, por tanto, surge la necesidad de delegar diferentes actividades agrupadas en áreas específicas, una de ellas es la de recursos humanos, permitiéndole al gerente centrarse en la labor principal: administrar.

El crecimiento número de normas laborales, este fenómeno se hizo evidente a medida que la población de trabajadores aumentó en las empresas y las problemáticas jefe – subordinado salían a la luz por diversos motivos, viéndose la necesidad de regular o reglamentar las relaciones laborales.

La acción sindical, como consecuencia de la lucha por los derechos del trabajador, en conjunto con la proliferación de normas laborales, el nacimiento de los sindicatos como medida de poder para ejercer presión a favor del mejoramiento de las condiciones laborales de las personas.

La humanización del trabajo, proveniente de estudios sobre motivación laboral como los de Maslow, MacClelland, Herzbergh, experimentos como el de Hawthorne, entre otros, que tuvieron un impacto positivo en el mejoramiento de las condiciones laborales (Puchol, 2007).

En este orden de ideas se tiene que en la actualidad, debido al acelerado ritmo de crecimiento global y a los cada vez más altos niveles de competitividad, las empresas independientemente de su tamaño, se ven en la necesidad de enfrentar nuevas demandas del mercado no sólo en conocimiento y tecnología, sino en capacidades individuales, que permitan asegurar que las personas que ocupan los diferentes puestos dentro de una organización sean aptas para desempeñar las tareas asignadas en poco tiempo, con pocos recursos y de manera efectiva.

Para llegar al concepto de lo que actualmente es el Talento Humano se debió pasar por una serie de etapas que poco a poco llegaron a convertir el concepto en lo que es hoy.

De esta manera, se conocen los estudios de Henry Fayol quien analizó la organización desde el punto de vista de sus interrelaciones estructurales. Por su parte, en 1942 Parker M. identificó principios donde las relaciones interpersonales y la comunicación eran imprescindibles, siempre y cuando se le tome importancia la participación de directivos y subordinados en la planeación de tareas (Fayol, s.f.).

Por otro lado, en los años sesenta fueron varios los autores que desarrollaron diversas ideas, en este sentido, en 1961 Forrester J. planteó la teoría de la dinámica de sistemas, en 1963 Leavitt H. dio relevancia al impacto de la tecnología y el ambiente en el diseño de los cargos de trabajo, otro autor llamado Herzberg F. propuso el enriquecimiento del cargo (Forrester, 1961).

Por su parte, Peter Drucker (1992) plantea que el mundo va encaminado hacia una sociedad donde el poder a la gestión del conocimiento lidera. Alhama (2004) manifiesta que la organización "facilita el aprendizaje de todos sus integrantes y

este aprendizaje se traduce en un proceso de transformaciones continuas, las dimensiones teoría y práctica, la concepción y el procedimiento, son inseparables, puesto que ni el empresario puede ser sólo de acción, ni el académico puede limitarse a la reflexión y el pensamiento".

En consecuencia, se manejan distintas teorías y modelos de gestión del talento humano, dentro de las que se destacan:

Beer (1989) considera que "la dirección de recursos humanos define los principios más generales para el funcionamiento, desarrollo y movilización de las personas que la organización necesita para alcanzar sus objetivos acordes con la misión establecida" (p.21). Este modelo de gestión humana se encuentra integrado por las características de la fuerza laboral, estrategia empresarial, de la dirección, mercado de trabajo, tecnología y las leyes y valores de la sociedad que son la base y determinan la superestructura, los cuales se denominan factores de situación.

Por su parte, Lynch (1992) considera la gestión de recursos humanos como decisiones integradas sobre relaciones de empleo que tienen injerencia en la eficacia de los empleados y empresa. Es una función de la empresa coherente con la provisión, entrenamiento, desarrollo, motivación y mantenimiento de los empleados.

En esta misma línea Arias (1997) afirma que es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Para Mora (1996), es la disciplina que se encarga de organizar a los trabajadores y a las personas que laboran en una empresa para alcanzar los objetivos de ambas partes.

Páez, Gómez, y Raydan (2001), mencionan que la Dirección de Recursos Humanos (RH) es una función eminentemente directiva, macro organizacional, dinámica y en

constante transformación. Se encuentra más vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo asociados con el cambio. Sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación es de carácter estratégico. Sus resultados tienden a ser intangibles difícilmente medibles y tiene ciclos largos de retroalimentación.

Chiavenato (2003) supone que es conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Además, conceptualiza el recurso humano como "una capacidad desarrollable, susceptible de transformarse en una ventaja competitiva de la organización". Este modelo considera la Administración de Talento Humano como un proceso constituido por subsistemas interdependientes integrados como son: El subsistema de alimentación de talento humano, el cual incluye la investigación de mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.

También afirma que "Las organizaciones son auténticos seres vivos" (Chiavenato, 2003), lo que significa que éstas pueden ser comerciales, industriales, de servicios, financieras, universidades, hospitales ya sean públicas o privadas, se encuentran en permanente cambio, a fin de enfrentar el mundo competitivo y globalizado del siglo XXI, donde son las personas quienes forjan el futuro de las mismas, como pilar fundamental para que las empresas pueda alcanzar el éxito; por tanto, separar el trabajo de las personas resulta difícil, puesto que el trabajo dignifica al hombre y mucho más cuando se trata de un talento proactivo, innovador, generador de conocimiento, y con calidad humana, en consecuencia las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos ya sean personales o colectivos y por otro lado las organizaciones dependen de las personas, para lograr los objetivos estratégicos.

Para Wayne y Noe (2005), el talento humano es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles.

En consecuencia, se puede mencionar que la gestión del talento humano es el proceso que se lleva a cabo dentro de las organizaciones, con el fin de lograr una colaboración eficaz entre empleados. Siendo efectivamente el proceso que administra la gestión del personal de la empresa, quien lleve a cabo dicho proceso debe desempeñar las cuatro funciones básicas de toda administración: planear, organizar, dirigir y controlar (Chiavenato, 2009).

De esta forma, se puede definir la Planeación del Talento Humano como el proceso de anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma.

Las anteriores definiciones tienen en común la gestión del talento humano como base primordial para que los colaboradores de la empresa puedan ejecutar sus labores de tal manera que se vislumbre un beneficio para ambas partes, una relación ganar-ganar. Por un lado, la empresa cuenta con un recurso humano eficaz para brindar a sus clientes un excelente servicio o producto, por otro lado, los empleados obtienen beneficios económicos, que los lleva a mejorar su rendimiento y lograr desarrollo en todas sus áreas.

Por lo tanto, dentro de las principales funciones del área de Recursos Humanos, se pueden mencionar:

1. Análisis y descripción de cargos
2. Diseño de cargos
3. Reclutamiento y selección de personal
4. Contratación de candidatos seleccionados
5. Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
6. Administración de cargos y salarios
7. Incentivos salariales y beneficios sociales

8. Evaluación del desempeño de los empleados
9. Comunicación con los empleados
10. Capacitación y desarrollo del personal
11. Desarrollo organizacional
12. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
13. Relaciones con los empleados y relaciones sindicales (Chiavenato, 2009, p. 7).

De igual manera, la gestión moderna del talento humano se basa en tres principales aspectos:

Son personas: dotadas de conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas para la administración adecuada de los recursos empresariales.

Activadores inteligentes de recursos empresariales: las personas como impulsadoras de la organización, es decir, como agentes activos, no pasivos o inertes.

Socios de la organización: Se pueden considerar socios de la organización, al invertir esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compartir riesgos, esperando recibir incentivos como salarios, crecimiento personal, capacitación, etc. (Chiavenato, 2009)

En cuanto a la importancia de la gestión del talento humano, se sabe que actualmente las empresas han entendido que tener personas competentes en sus cargos es imprescindible para la productividad y buenos resultados de la organización, por lo tanto, los encargados de los recursos humanos deben tener a la mano diferentes estrategias para que su personal mejore la productividad y el desempeño en el trabajo, ya que volverse productivos y eficientes para el mercado

que atienden es una meta que las organizaciones quieren alcanzar, es allí donde se necesita entonces contar con un buen recurso humano (Ramos, 2013).

Una organización no puede funcionar correctamente si no cuenta con personal eficiente, este personal es el encargado de crear, diseñar y producir bienes y servicios, por tanto, el líder de talento humano es el puente entre los empleados y la organización, para lo cual es indispensable instituir canales adecuados de comunicación entre directivos y colaboradores, que permita buenas relaciones laborales y conocer de primera mano las expectativas de los trabajadores.

Conociendo el valor agregado que ofrece a las empresas un talento humano competente, es importante buscar personas talentosas que puedan aportar tanto a su desarrollo personal como al de la organización, de tal forma que se convierta en una gran ventaja competitiva para la compañía, lo cual es el reflejo de los esfuerzos del área de gestión del talento humano.

De acuerdo con lo anterior, se sabe que las personas son indispensables para lograr los objetivos de la empresa, ya que la responsabilidad de servir al cliente recae sobre éstas. En este sentido, Uribe (2011) menciona que “para asegurar que la empresa cuente con un talento humano competente para satisfacer al cliente debe iniciarse con un adecuado proceso de selección de personal, lo cual exige diseñar de manera acertada los perfiles de cargo para cada uno de los cargos de la organización” (p. 115).

En este orden de ideas, el departamento de talento humano se convierte en ayuda idónea tanto para los directivos como para los empleados en el logro de objetivos y metas comunes, sin embargo, contar con un personal eficiente y bien capacitado, requiere el seguimiento de una serie de procesos, cuya responsabilidad recae en el jefe de dicho departamento, dentro de los que se pueden mencionar:

A) Admisión de personas: incluye reclutamiento y selección del personal, es la actividad mediante la cual se provisionan o eligen las personas que necesita la empresa para funcionar.

La admisión de personas es la fase donde se busca, elige y selecciona al candidato más oprimado para la vacante, según las cualidades del mismo. La empresa antes de reclutar, debe tener claras políticas de reclutamiento y selección, esto permite integrar personas nuevas en la empresa. En el proceso de admisión de personas se consideran tres elementos importantes:

1) Análisis de puestos: en esta etapa se hace un análisis de los cargos que la empresa necesita o requiere, teniendo en cuenta la educación, experiencia necesaria y habilidades que debe tener para desempeñarse. Este análisis tiene dos partes que son la descripción y la especificación de puestos, donde se determinan los objetivos básicos del puesto a proveer y se lleva a cabo una lista de las actividades a desarrollar en él, también se indica si la persona debe tener conocimientos especiales como idiomas extranjeros, la responsabilidad que debe tener frente a bienes, personas o equipos de la empresa, entre otros.

2) Reclutamiento: Son las técnicas y procedimientos que se ejecutan para atraer recurso humano que puede estar potencialmente calificado y es capaz de ocupar el cargo requerido dentro de la empresa (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009).

Aunque el reclutamiento es competencia del área de recursos humanos, si el departamento que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla no se puede llevar a cabo ninguna actividad para proveer el cargo, es decir, la unidad o dependencia que necesita debe emitir un requerimiento de personal. Para reclutar personal se puede hacer de dos maneras:

Reclutamiento interno:

Cuando se presenta una vacante y la empresa quiere cubrirla dándole oportunidad a los empleados actuales.

Los candidatos son personas con mayores posibilidades dentro de la empresa.

Se atiende a la necesidad de promoción o transferencia para nuevos cargos.

La empresa ofrece carrera de oportunidades para el empleado.

Como ventajas del reclutamiento interno se mencionan: el ahorro en costos y gastos en anuncios, es mucho más rápido, los candidatos ya conocen la empresa, por tanto, hay mayor nivel de confianza, es un fuerte motivador para los empleados, la empresa aprovecha los recursos invertidos en capacitación y entrenamiento, además de que se desarrolla un espíritu de competencia sano dentro del personal (Chiavenato, 2002)

Dentro de las desventajas del reclutamiento interno se encuentran la necesidad de que los empleados nuevos tengan un potencial de desarrollo adecuado para poder ascender y puede también generar conflicto de intereses

Reclutamiento externo:

Las vacantes son cubiertas con personal externo.

Los candidatos deben ser reclutados y seleccionados para cubrir el puesto.

Las ventajas del reclutamiento externo pueden resumirse en: la introducción de nuevas ideas, talentos y habilidades a la empresa, los aportes que puede hacer el nuevo empleado a la organización como capital intelectual, incentiva nuevas relaciones entre empleados. Las desventajas de este tipo de reclutamiento se centran en los costos de publicación, entrevistas, aplicación de pruebas, etc., además, puede desmotivar a los empleados existentes y reducir la fidelidad de los mismos.

De acuerdo a lo anterior, el reclutamiento que la empresa decida ejecutar tiene relación tanto con las necesidades y requerimientos de la vacante como con los recursos y expectativas de la empresa, por tanto, pueden llegar a ser complementarios para tener la mejor opción en cuanto a personal.

La empresa en el reclutamiento externo para atraer candidatos puede hacer uso de las siguientes técnicas: nuncios en diarios, revistas, páginas web, por medio de agencias de reclutamiento, mediante avisos o carteles en sitios concurridos y visibles, mediante contacto con universidades e institutos técnicos o tecnológicos y por candidatos recomendados.

3) Selección: Es el proceso mediante el cual, una vez reclutado el personal, se escoge la mejor opción para suplir el cargo o vacante disponible en la empresa. Aquí el jefe de personal o quien tenga la autoridad para hacerlo decide cuál es el solicitante más adecuado para ser contratado (Reyes, 1995).

Según Chiavenato (2009) la selección es una especie de filtro por donde sólo se permite el ingreso a la empresa de las personas que cumplan con los requisitos deseados. La selección de personal incluye la comparación y elección de los perfiles, según parámetros establecidos con anterioridad, los cuales se derivan de la información que arroja el puesto a cubrir, las competencias requeridas y los candidatos que se presentan. Por lo tanto, la información acerca del cargo a suplir debe ser amplia y suficiente, con el fin de que la persona elegida cumpla con todos los requisitos y pueda desarrollar adecuadamente las funciones asignadas.

En esta línea, Chiavenato (2009) ha descrito los siguientes parámetros:

Descripción y análisis del puesto: su propósito es brindar información sobre los requisitos y características que debe poseer el candidato.

Técnicas de los incidentes críticos: es un informe hecho por los gerentes sobre las características deseables y no deseables de los candidatos.

Solicitud de personal: se expide por el gerente para pedir que se hagan los trámites correspondientes para cubrir un puesto de trabajo.

Análisis del puesto en el mercado: se realiza un benchmarking para comprar los puestos de trabajo de la empresa con otras compañías de éxito, generalmente cuando se trata de un cargo nuevo.

Hipótesis de trabajo: cuando no se pudo reunir información con las anteriores acciones, se realiza una previsión del contenido del cargo y del candidato.

Por otro lado, las empresas utilizan a menudo diversos métodos para seleccionar su personal, dentro de las técnicas más conocidas se encuentran:

La entrevista de selección: es un espacio donde se reúnen entrevistado y entrevistador, para intercambiar información por medio de preguntas que permiten evaluar la idoneidad del candidato. Esta entrevista puede ser estructurada o libre, a criterio del entrevistador (Chiavenato, 2009).

Según lo anterior, las entrevistas se pueden clasificar en:

Totalmente estandarizadas: Con respuestas cerradas, poco flexibles y profundas, con respuestas de opción simple o múltiple

Estandarizadas en las preguntas: Se hacen preguntas que han sido elaboradas previamente, y el entrevistado puede dar respuestas abiertas.

Dirigida: Se lleva a cabo para obtener la información requerida sobre el entrevistado, se trata de una entrevista de resultados

No dirigida: No tiene preguntas y respuestas específicas o requeridas, es totalmente libre, a criterio del entrevistador.

Las pruebas de conocimientos: con ellas se busca medir el nivel de conocimientos profesionales o técnicos que posee el candidato, ejemplo cuánto sabe de contabilidad, idioma extranjero, informática, etc.

Pruebas psicológicas: se diseñan para identificar las características del comportamiento de los candidatos. Los resultados muestran información que generalmente no se puede identificar con facilidad en entrevistas o pruebas tradicionales.

Pruebas de personalidad: arrojan información sobre rasgos superficiales de los candidatos, por ejemplo, el temperamento o el carácter.

Las técnicas de simulación: en ellas se recrea determinada situación de forma parecida a la realidad, de tal manera que el protagonista asuma el rol que le corresponde.

Aplicación de personas: incluye diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, tiene que ver con determinar las responsabilidades a cada empleado.

Compensación de las personas: incluye beneficios salariales y servicios sociales, se trata de determinar cómo compensar a los empleados.

Luego de establecer la competencia del personal, a través de la adecuada selección del mismo, la empresa debe optar por procesos para sensibilizar y capacitar permanentemente su talento humano buscando la ventaja competitiva a mediano y largo plazo (Uribe, 2013).

En consecuencia, el proceso de reclutamiento y selección de personal juega un papel primordial en el desarrollo de las actividades empresariales, ya que con ellos comienza la proyección hacia el desarrollo de ventajas competitivas por medio de la adquisición de un excelente recurso humano.

B) Desarrollo de personas: se refiere a la capacitación del personal para aumentar su desarrollo profesional y personal, por el bienestar de los negocios empresariales, incluye entrenamiento y desarrollo, programas de cambio y desarrollo de carreras, comunicación e integración.

C) Mantenimiento de personas: se gestionan procesos para tener un buen ambiente de trabajo, es decir, crear condiciones ambientales y psicológicas placenteras para desarrollar las actividades diarias en la empresa, incluye higiene y seguridad, calidad de vida y mantenimiento de relaciones sindicales.

D) Evaluación de personas: Son procedimientos que llevan a evaluar qué hace el personal en su cargo y cómo lo hace, es útil para verificar los resultados y tomar decisiones pertinentes para mejorar los desempeños, suprimir o crear cargos.

Por otro lado, es necesario mencionar que la administración de recursos Humanos consiste en varias actividades integradas, a fin de lograr el bienestar tanto para organizaciones como para las personas. El Gerente Jefe o supervisor debe cumplir las cuatro funciones administrativas que forman el Proceso Administrativo, definido como el conjunto de funciones y actividades que se desarrollan en la organización, orientadas al logro de los fines y objetivos.

Planificación. Es el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de hacer planes para el logro de los objetivos.

Organización: consiste en el conjunto de actividades para el diseño de la estructura formal de la organización y la definición de los procedimientos para la ejecución de tareas.

Dirección: es el conjunto de actividades que desarrolla el administrador con el fin de conducir a las personas y orientar las actividades planificadas hacia el logro de los objetivos.

Control: es el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de medir los resultados. Este proceso nos permite ver si los resultados que se obtuvieron coinciden con los que se esperaba obtener.

Decisión: es el proceso que consiste en identificar problemas, elaborar alternativas de solución y seleccionar aquellas que serán aplicadas.

Comunicación: consiste en el intercambio de mensajes entre personas, o entre personas y dispositivos o entre dispositivos en el marco de las actividades que se llevan a cabo en la organización.

Influencia: proceso por el cual una o más personas o un grupo o una organización determinan el comportamiento de otra persona, grupo u organización (Chiavenato, 2009).

1.6.2 Referente conceptual. Dentro del referente teórico es esencial enfatizar en algunos conceptos que son importantes para el desarrollo del proyecto.

Talento humano: El talento no tiene una definición universal de lo que es una persona sobresaliente, puesto que lo que se requiere varía en cierta medida de una empresa a otra; cada una tiene que concebir el perfil específico del talento que necesita. Por lo tanto, el concepto de talento es integral, donde la interacción de las habilidades de una persona, sus características innatas, sus conocimientos, experiencias, inteligencia, pericia, actitud, carácter e iniciativa constituyen las competencias para aprender y desarrollarse en diferentes contextos. (Correa, 2007).

Capacitación: La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. (Chiavenato, 2009), (Carrillo, 2015).

Planes de capacitación: Un plan de capacitación debe ser preciso y estructurado. Es importante que se atiendan las necesidades de formación y entrenamiento, así mismo, que estén alineadas con las necesidades de formación de la compañía. (Suarez, 2008)

Bienestar empresarial: El Bienestar Empresarial, se define como la capacidad que tiene la organización para ofrecer y facilitar a los colaboradores las condiciones, procesos de trabajo y herramientas que permitan el despliegue de fortalezas individuales, grupales y beneficio psicológico, siempre orientando el desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un activo intangible difícilmente imitable que genera ventaja competitiva. (Otondo, 2017).

Seguridad y Salud en el Trabajo: Es un proceso lógico y por etapas la cual incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoria y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en los espacios laborales, actuando en pro a la mejora de calidad de vida laboral, disminuyendo las tasas de ausentismo y el aumento de la productividad. (Ministerio de Trabajo, 2016).

Evaluación de desempeño: Las organizaciones han evidenciado que para poder contar con un equipo de personas competentes y que generen valor en el logro de los resultados se han visto obligados a crear un método en que los conocimientos, habilidades y actitudes contribuyan a una mayor productividad y teniendo en cuenta el mejoramiento continuo, con la evaluación de desempeño se pretende evaluar la calidad del desempeño conforme a la obtención de resultados de responsabilidades. (Montoya, 2009).

Psicología organizacional: Según Pérez (2013) la psicología organizacional se trata de la disciplina orientada al estudio del comportamiento de las personas en una organización.

Reclutamiento y selección: Procedimiento orientado en atraer personal idóneo para las diferentes dependencias competente y capacitado de ocupar una vacante. (Soto, 2006).

1.6.3 Referente contextual. La empresa Fundación para el Desarrollo de la Silvicultura, la Agroforestería y la Visión Ambiental SAVIA en la cual se pretende mejorar el proceso de talento humano es una entidad con ánimo de lucro constituida bajo escritura pública No. 0050383 desde el 23 de mayo de 2002, su principal objetivo es participar activamente en la ejecución de proyectos ambientales, haciendo énfasis en: reforestación para prevenir el cambio climático, preservación y recuperación de la biodiversidad, generación de valor agregado de la madera, maximización del uso de los recursos de una manera sostenible y competencias con base en calidad ambiental (Fundación Savia, 2020).

Para los años 2003 al 2006, la organización inicio su proceso de apertura comercial a nivel regional en el departamento del Tolima, participando activamente en proyectos silviculturales y talleres ambientales, ganando así reconocimiento por parte de entes gubernamentales.

Mas adelante, fundación savia inauguro nuevos servicios: estudios de impacto ambiental, planes de manejo ambiental, instalación de viveros y producción de material vegetal, compensaciones forestales, obras de inversión ambiental, obras de paisajismo y silvicultura urbana, obras de bio-ingeniería, rescate, traslado y reubicación de epifitas, como completo en sus servicios cuenta con shipeos de residuos vegetales y fotogrametría con drones.

Sus clientes potenciales son: Celsia Colombia S.A E.S. P, Sacyr, Consorcio SH, Consorcio Pacú, Consorcio Farallones, Procopal, Concesionaria Vial Montes de María, Mineros y Aguas de Manizales

Actualmente la organización en su plan de expansión nacional cuenta con obras en los departamentos del Valle del Cauca, Tolima, Nariño, Norte de Santander, Antioquia, Bolívar y Atlántico.

La organización se encuentra ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, en la comuna 16, específicamente en la CI 43 No. 50-94 en el barrio Ciudad 2000.

La ciudad de Cali está situada en la región del sur del Valle del Cauca siendo una de las terceras ciudades más poblada de Colombia con aproximadamente 2´445.281 habitantes, siendo fundada el 25 de julio de 1536.

Imagen 1. Ubicación de la empresa Fundación Savia en la ciudad

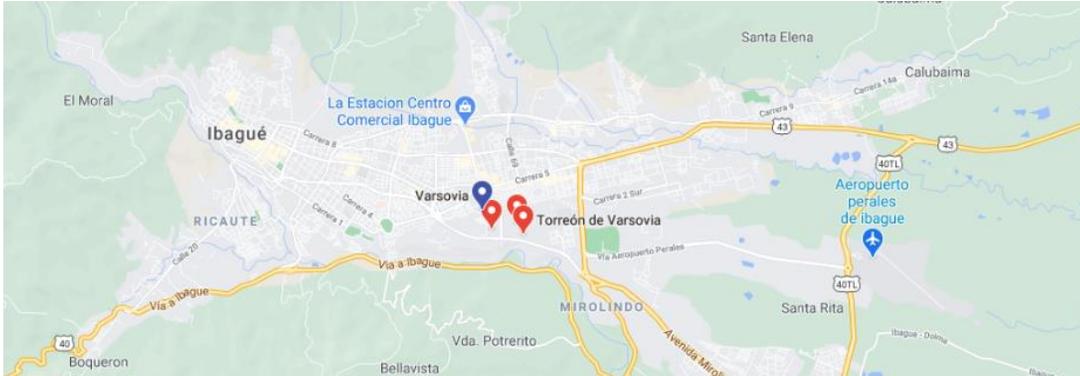


Fuente: (Google maps, 2021)

Así mismo, la organización cuenta con otra sede administrativa en la ciudad de Ibagué, en la comuna 9, en el barrio Varsovia I en la manzana 5 casa 2.

Ibagué es la capital del departamento del Tolima ubicado en el centro-occidente de Colombia, fue fundada el 14 de octubre de 1550 por el capitán español Andrés López de Galarza.

Imagen 2. Ubicación de la empresa Fundación Savia en la ciudad de Ibagué



Fuente: (Google maps, 2021)

1.6.4 Referente legal. En referencia a las relaciones contractuales Fundación Savia está regida y direccionada por la legislación laboral aplicada al talento humano, indispensable para determinar los deberes y derechos de cada una de las partes al momento del contrato laboral, por lo tanto, es necesario conocer los principios generales del código sustantivo del trabajo que rige en el país.

CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO

PRINCIPIOS GENERALES

ARTICULO 1. OBJETO. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre {empleadores} y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

ARTICULO 2. APLICACIÓN TERRITORIAL. El presente Código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad.

ARTICULO 3. RELACIONES QUE REGULA. El presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares.

ARTICULO 5. DEFINICIÓN DE TRABAJO. El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.

ARTICULO 7. OBLIGATORIEDAD DEL TRABAJO. El trabajo es socialmente obligatorio.

ARTICULO 8. LIBERTAD DE TRABAJO. Nadie puede impedir el trabajo a los demás, ni que se dediquen a la profesión, industria o comercio que les plazca, siendo lícito su ejercicio, sino mediante resolución de autoridad competente encaminada a tutelar los derechos de los trabajadores o de la sociedad, en los casos que se prevean en la ley.

ARTICULO 9. PROTECCIÓN AL TRABAJO. El trabajo goza de la protección del Estado, en la forma prevista en la Constitución Nacional y las leyes. Los funcionarios públicos están obligados a prestar a los trabajadores una debida y oportuna protección para la garantía y eficacia de sus derechos, de acuerdo con sus atribuciones

ARTICULO 10. IGUALDAD DE LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS. Todos los trabajadores y trabajadoras son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, en consecuencia, queda abolido cualquier tipo de distinción por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, el género o sexo salvo las excepciones establecidas por la ley.

ARTICULO 11. DERECHO AL TRABAJO. Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la Constitución y la Ley.

ARTICULO 12. DERECHOS DE ASOCIACIÓN Y HUELGA. El Estado colombiano garantiza los derechos de asociación y huelga, en los términos prescritos por la Constitución Nacional y las leyes.

ARTICULO 13. MINIMO DE DERECHOS Y GARANTIAS. Las disposiciones de este Código contienen el mínimo de derechos y garantías consagradas en favor de los trabajadores. No produce efecto alguno cualquiera estipulación que afecte o desconozca este mínimo (Ministerio de Protección Social Colombia, 2011).

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 Tipo de Estudio. A continuación, el siguiente estudio desarrollado en el proyecto

1.7.1.1 Estudio descriptivo. La presente investigación es plantear un plan de mejoramiento para el proceso de gestión de talento humano de Fundación Savia, situada en los municipios de Cali e Ibagué, con un planteamiento descriptivo el cual proporcionara datos que al ser investigados a profundidad determinarán los tipos de métodos de investigación, para la recolección de datos el cual proporcionara información posteriormente se analizara y evaluara los resultados obtenidos los cuales serán base para la toma de decisiones.

1.7.2 Método de Investigación. Se implementará el proceso de investigación analítica, la cual se hará por medio de:

1.7.2.1 Método de análisis. La investigación basada en el método analítico consiste en el proceso de desglosar una situación, deconstruyendo parte por parte los factores inmersos, para identificar las razones, los hechos y los efectos de los mismos, con el fin de cambiar o mejorar dicho hecho (Salinas & Cárdenas, 2009).

En este proceso, el investigador debe recaudar la información necesaria para estudiarla y alcanzar los objetivos propuestos y solucionar el problema de la investigación, a través del uso de técnicas y herramientas de metodología analítica.

Teniendo en cuenta esta definición, cabe deducir que, dentro de la Fundación Savia, se ejecutará una investigación con método analítico, ya que después de recolectar la información y reconocer las falencias de la empresa en sus procesos laborales, se determinarán las posibles soluciones basándose en los conceptos y teorías del plan de mejoramiento en el departamento de talento humano.

1.7.3 Fuentes y Técnicas para Recolección de Información

1.7.3.1 Fuentes secundarias. La recolección de datos relevantes para el desarrollo del plan de mejoramiento, proviene de páginas web, paginas gubernamentales, esto con el fin de obtener información concisa y verídica para realizar el proyecto de forma determinada y poder tener un soporte de manera decisiva y determinante en los resultados a obtener.

1.7.3.2 Fuentes primarias. Para adquirir la información que se necesita para realizar este proyecto se solicitó la autorización por parte del representante legal de la empresa Fundación Savia para la recolección de la misma.

1.7.4 Tratamiento de la Información

1.7.4.1 Técnicas estadísticas. La información fue comprendida mediante fuentes primarias y resultados puestos por las entrevistas que se realizaron al representante legal de la organización, los resultados puestos por la encuesta realiza a los trabajadores de la empresa y la observación realizada a los documentos y procesos internos de la organización, se pretende lograr obtener un análisis detallado de la situación en la cual se encuentra la empresa, para así mediante la recopilación de la información permitir obtener una línea para darle solución a la problemática en gestión.

2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

El diagnóstico situacional de la organización depende de la recopilación de la información de base para poder aplicar las medidas preventivas o correctivas, según sea el caso, con el objetivo de llevar a cabo de una planificación estratégica empresarial y contrastarlas con las que esta se planteó inicialmente con la misión. Cabe resaltar que en la presente investigación se emplean las matrices POAM, PCI y DOFA evaluadas en la empresa Fundación Savia.

2.1 ANALISIS INTERNO

2.1.1 Breve reseña histórica. Fundación para el desarrollo de la silvicultura, la agroforestería y la visión ambiental Savia, es una entidad con ánimo de lucro constituida bajo escritura No. 0050383 desde el 23 de mayo de 2002 en la ciudad de Ibagué iniciando su experiencia en proyectos de estudios y obras ambientales con entes gubernamentales del departamento hasta el 2008 cuando se amplió el mercado con la empresa Conciviles S.A realizando talas, desmonte, intervención paisajística y reposición vegetal en el distrito de riego del triángulo del Tolima, y así la organización ha logrado posicionarse a nivel nacional en sus 18 años en el sector de la silvicultura en los departamentos del valle, Tolima, Nariño, Norte de Santander, Bolívar y Antioquia con contratos celebrados con empresas como Celsia, Sacyr, Consorcio SH, Consorcio Pacú, Mineros y Concesionaria Montes de María (Fundación Savia, 2020).

2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

2.2.1 Identificación del sector. La silvicultura engloba las actividades de siembra, mantenimiento y explotación de cultivos forestales (bosques y montes). Es

considerada una ciencia hermana de la agricultura. (Roldan, 2020). En pocas palabras la silvicultura tiene diferentes áreas como ordenación de bosques, aprovechamiento forestal, manejo de parques nacionales, ecología e impacto ambiental, protección forestal, industrias de la madera y demás actividades a fines.

Los servicios ofrecidos por parte de la organización son: aprovechamiento forestal, traslados de vegetación en áreas de líneas, poda con regulador de crecimientos en redes, censos forestales, estabilización de taludes, rescate, traslado y reubicación de epifitas vasculares, compensaciones forestales, mantenimientos de vegetación y restauración ecológica.

2.2.2 Descripción de las actividades económicas. La actividad económica es el cual genera o distribuye un producto o un servicio.

De lo cual, para Fundación Savia, aplica la actividad económica No. 0210 y 0240, por la cual se autoriza las actividades Silvicultura y otras actividades forestales y servicios de apoyo a la silvicultura.

2.2.2.1 Oferta. Por parte de la alta gerencia Fundación Savia cuenta con los siguientes servicios activos.

- Realizar la gestión del manejo silvicultural de poda con regulador de crecimiento en redes de MT/BT.
- Realzar la gestión silvicultural de aprovechamiento forestal y traslado de vegetación en área de líneas, redes, subestaciones y complejos solares.
- Realizar el censo forestal y caracterización florística.
- Realizar la prestación para la realización de compensaciones forestales, mantenimientos de vegetación, aislamiento de coberturas boscosas y siembra de vegetación ornamental.
- Estabilización de taludes

2.2.2.2 Demanda. Mas de 12.000 árboles se sembrarán en el municipio de El Espinal que adelanta la empresa Celsia, desde su llegada se dio inicio a la construcción de la primera granja solar con una capacidad de 9,9 megavatios de energía solar con esto, dejara de emitir 6.577 toneladas de CO₂ al año. Con esta siembra se logrará contribuir a la conservación e los afluentes hídricos del rio magdalena, el rio Espinal y la quebrada La Pioja, lo que significa que la zona seleccionada para esta actividad tendrá mayores beneficios ambientales. (Celsia, 2020).

Conforme a las constantes llamadas de los clientes por afectación de los servicios de la luz por las ramas de los árboles que rozan las redes, la empresa Air-e reforzara su compromiso con la mejora del servicio de energía mediante la relación de podas técnicas en varios sectores de Barranquilla y el Atlántico, las podas se ejecutaran para evitar que las ramas de los árboles provoquen interrupciones en época de lluvias. (El Herald, 2020).

Actualmente, en Colombia avanzan 29 proyectos de vías 4G entre esas se inauguró 23,11 kilómetros de vía que conectan a Rumichaca con Pasto. La Agencia Nacional de Infraestructura (ANI) detalló que, el espacio habilitado está en terrenos que hacen parte del municipio de Tangua y los corregimientos de Pilcuán y Pedregal, adscritos al municipio de Imués, en Nariño. (Infobae, 2021)

2.3 ANALISIS ORGANIZACIONAL

2.3.1 Identificación de le estructura. Toda organización debe constar que una estructura organizacional de acuerdo a sus necesidades ordenando las actividades, procesos y el funcionamiento de la misma. (Dakota del Norte, 2021).

Fundación savia presenta una estructura por departamentalización, basada en funciones de trabajo desempeñadas, servicio ofrecido y cliente objetivo para obtener un determinado resultado final.

Coordinador SGI – SST: El coordinador SGI es un profesional en ingeniería ambiental y el coordinador SST es un profesional en Seguridad y Salud para el Trabajo, quienes se encargan de dirigir la planificación e implementación del Sistema de Gestión Integrado, evaluando y reportar el proceso SGI y sus indicadores de desempeño, fortaleciendo la difusión y comprensión de la política integral de gestión en todos los niveles de la organización y formulan planes de acción para asegurar el cumplimiento de la política y los objetivos del SGI, procurando el mejoramiento continuo del mismo.

Proceso operativo: La organización cuenta con un grupo interdisciplinarios de profesionales de ingeniería acorde a las necesidades de los clientes, entre sus actividades decepcionan, planifican y asignan órdenes de trabajo, asignan y distribuir el personal técnico y operativo en las áreas de intervención, supervisan, coordinar, dirigir, inspeccionar y corregir las desviaciones para el correcto desarrollo de las actividades de campo ejercidas por el equipo operativo a cargo.

Proceso administrativo y financiero: Dentro de este proceso la organización cuenta con profesionales en finanzas, talento humano y el contador, encargados de controlar y dirigir los procesos administrativos, contables y financieros de la organización

2.4 ANALISIS ESTRATEGICO

2.4.1 Misión. Brindamos soluciones silviculturales y agroforestales en el marco de la sostenibilidad, por medio de proyectos en los que el manejo técnico de los bosques naturales, plantados y su biodiversidad, permitan satisfacer las partes interesadas.

2.4.2 Visión. Para el 2025 ser reconocidos como líderes por nuestros clientes en el manejo de arbolado en entornos rurales y urbanos, apoyados en el mejoramiento continuo, tecnologías avanzadas y prácticas ambientales seguras.

2.4.3 Objetivos estratégicos. Se establecen los siguientes objetivos:

- Cumplir con requisitos acordados con el cliente de tal manera que se logre su satisfacción y superen las expectativas.
- Promover el trabajo seguro y estable por medio del análisis de riesgo, la consulta y participación de los colaboradores.
- Mantener actualizada y disponible la información relacionada con la ejecución presupuestal de los diferentes proyectos.
- Fomentar el uso y manejo racional de los recursos naturales con la finalidad de que las actividades productivas no afecten negativamente el medio ambiente.

2.4.4 Principios y valores

- **Compromiso:** Capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con la palabra dada, con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con profesionalidad, responsabilidad y lealtad, poniendo el mayor esfuerzo para brindar nuestros servicios con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.
- **Lealtad:** Hacer aquello con lo que uno se ha comprometido aun entre circunstancias cambiantes. La lealtad es un corresponder, una obligación que se tiene con los demás. Es un compromiso a defender lo que creemos y en quien creemos, respetando las opiniones de otra persona.
- **Responsabilidad:** Es el cumplimiento de las obligaciones obedeciendo sus conocimientos para dar resultados; o cuidado al hacer o decidir algo. Se puede

ver como la conciencia acerca de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer sobre nosotros mismos o sobre los demás.

- **Disponibilidad al cambio:** Adoptar cambios cuando sea necesario, se define como innovación, apertura, búsqueda y proyección.
- **Igualdad y no discriminación laboral:** Savia cuida la integridad de sus trabajadores, por lo cual queda estrictamente prohibida cualquier forma de maltrato, violencia y discriminación por parte de todo el personal de la organización.
- **Responsabilidad socio-empresarial:** Savia es una organización con interés de impulsar el progreso social, cívico y económico, por medio de la ejecución de prácticas concretas dentro de nuestros procesos, evidenciamos nuestro compromiso ambiental y social, con campañas de educación y medio ambiente, generación de empleo e ingresos y apoyo y mejoramiento a la gestión local.

2.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

2.5.1 Matriz POAM (perfil de oportunidades y amenazas en el medio). La Matriz de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM) es un método que posibilita identificar y valorar las amenazas y oportunidades de la empresa, así, de acuerdo al impacto e importancia del factor evaluado se determina si el entorno es una oportunidad o amenaza (Serna, 1994).

Es importante reconocer las amenazas y oportunidades de una organización, puesto que, pueden afectar de forma positiva o negativa y se pueden reconocer en grado alto, medio y bajo (Viajan, 2016).

Para elaborar el POAM lo primero que se obtiene es información sobre los factores que se analizarán; luego se identifican las oportunidades y amenazas teniendo en

cuenta los entornos económico, político, social, tecnológico, etc.) sobre este análisis se hace una priorización y se califican los factores externos, calificando las oportunidades y amenazas con A M B (A = alta, una oportunidad o amenaza significativa; M es indiferente o mediana, y B = bajo, una oportunidad o amenaza de menor impacto), una vez calificadas se promedian los resultados para determinar qué pesa más en el entorno, si las amenazas o las oportunidades (Davis, 2013).

La elaboración de la matriz POAM posibilita conocer el entorno donde se mueve la empresa, el cual muestra la posición de la misma frente al medio donde se desempeña y el impacto que tiene sobre ella cada factor evaluado (Le Louarn & Guerin, 1992).

Cuadro 1. Matriz POAM

No.	Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto			Justificación	Conclusiones
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
ECONÓMICOS												
1	TLC USA - Colombia		X					X			OPOR. Diversidad en proveedores para compra de insumos, herramientas, y demás	O1. Muchos de los factores económicos no afectan directamente la organización, sin embargo, el TLC y acuerdos internacionales son una oportunidad para realizar nuevas alianzas con proveedores. A2. El aumento en precio de la gasolina afecta los costos de la organización
2	Otros Acuerdos Internacionales		X					X			OPOR. Diversidad en proveedores para compra de insumos, herramientas, y demás, nuevas empresas que puedan contratar	
3	Ley de mercado de valores			X						X	OPOR. No afecta directamente a la empresa, sin embargo, la organización podría tener oportunidades	

No.	Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto			Justificación	Conclusiones
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
4	Ley de modernización	X						X			OPOR. Por la modernización en tecnología se pueden adquirir maquinaria y software para mejorar el desempeño y eficiencia en el desarrollo de actividades	
5	Ley de entidades financieras			X						X	OPOR. No afecta directamente a la empresa, sin embargo, la organización podría tener oportunidades	
6	Renegociación de la deuda externa			X						X	OPOR. No afecta directamente a la empresa, sin embargo, la organización podría tener oportunidades	
7	Proceso de integración andina	X						X			OPOR. Debido al desarrollo de las actividades a nivel nacional se pueden abrir	

No.	Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto			Justificación	Conclusiones
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
											oportunidades de oferta en otros países	
8	Ley de preferencias arancelarias		X						X		OPOR. Con la excursión de la organización de los proyectos de 4G en el país es necesario importar maquinaria y con la ley de preferencia arancelarias tenemos oportunidades de adquisición	
9	Política cambiaria					X		X			AME. De acuerdo a la situación actual el dólar subió a los índices más altos y esto hace que la importación de maquinaria sea más costosa	

No.	Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto			Justificación	Conclusiones
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
10	Inflación				X			X			AME. Aumentos de costos y precios	
11	La política laboral (Reforma)	X						X			OPOR. La organización está en constante cambios	
12	Dependencia de los precios de la gasolina				X			X			AME. Aumentos en precios de gasolina afecta los costos de la organización	
13	Poca diversificación de exportaciones privadas			X						X	OPOR. No afecta directamente a la empresa, sin embargo, la organización podría tener oportunidades	
14	No renegociación de la deuda externa			X						X	OPOR. No afecta directamente a la empresa, sin embargo, la organización podría tener oportunidades	

No.	Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto			Justificación	Conclusiones
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
15	Creación de nuevos impuestos				X			X			AME. Si hay nuevos impuestos la empresa debe de estar preparada para estos cambios	
16	Tendencia al ingreso per cápita vital			X						X	OPOR. No afecta directamente a la empresa, sin embargo, la organización podría tener oportunidades	
17	Expectativas del crecimiento real del PIB					X			X		AME. Por la situación actual del país el crecimiento económico va hacer bajo y esto afecta todos los indicadores económicos y productivos del país	
18	Política fiscal						X	X			AME. Si existe una nueva política fiscal esto afecta	

No.	Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto			Justificación	Conclusiones
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
											directamente la organización en cuanto a impuestos	
POLÍTICOS												
1	Política del País			X						X	OPOR. No afecta directamente a la empresa, sin embargo, la organización podría tener oportunidades	OPOR. Las decisiones políticas no afectan directamente a la organización
2	Unión de los partidos políticos			X						X	OPOR. No afecta directamente a la empresa, sin embargo, la organización podría tener oportunidades	
3	Incremento del gasto público			X						X	OPOR. No afecta directamente a la empresa, sin embargo, la organización podría tener oportunidades	

No.	Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto			Justificación	Conclusiones
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
4	Renovación clase dirigente			X						X	OPOR. No afecta directamente a la empresa, sin embargo, la organización podría tener oportunidades	
5	Falta de credibilidad en algunas instituciones del estado			X						X	OPOR. No afecta directamente a la empresa, sin embargo, la organización podría tener oportunidades	
SOCIALES												
1	Paz social											A1. Cualquier aspecto que afecte directamente los costos es una amenaza directa que debe tener un plan de contingencia
2	Discriminación racial			X					X		OPOR. La organización cuenta con políticas en no discriminación laboral	

No.	Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto			Justificación	Conclusiones
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
3	Sistema de seguridad social del País					X				X	AME. Cualquier cambio en el sistema de seguridad puede afectar los costos de la organización	
4	Estructura socio-económica del País		X						X		OPOR. A medida que el país obtiene un mejor desarrollo socioeconómico se expande más oportunidades	
5	Posible desaparición de la clase media				X			X			AME. Los salarios estarían en aumento y/o no habría mano de obra	
6	Proyectos innovadores con impacto social	X						X			OPOR. Aprovechamiento de residuos vegetales	

No.	Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto			Justificación	Conclusiones
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
7	Aumento a la inversión en seguridad del País	X						X			OPOR. Debido que los trabajadores pertenecen toda la jornada laboral en zona rural si hay una inversión de seguridad sería una oportunidad para la organización en cero accidentes e incidentes	
8	Incremento en el índice de desempleo del sector		X						X		OPOR. Aprovechamiento de mano de obra	
9	Incremento en el índice delincencial				X			X			AME. Debido que los trabajadores pertenecen toda la jornada laboral en zona rural si hay un incremento en la delincuencia afecta	

No.	Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto			Justificación	Conclusiones
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
											directamente a los colaboradores	
10	Crisis de valores en la sociedad			X					X		OPOR La organización cuenta con políticas establecidas que prohíben cualquier aspecto negativo en los colaboradores	
11	Incoherencia en los medios de comunicación del País				X					X	AME. Las noticias falsas e incoherente en zonas rurales podrían afectar a los colaboradores	
12	Debilidad estructural en el sistema educativo del País			X						X	OPOR. No afecta directamente a la empresa, sin embargo, la organización podría tener oportunidades	

No.	Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto			Justificación	Conclusiones
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
13	Política salarial del País					X		X			AME. Si existe un cambio en la política salarial la organización debe tener un plan de contingencia ante estos casos en valores y costos	
14	Incremento de migración a las grandes ciudades			X						X	OPOR. No afecta directamente a la empresa, sin embargo, la organización podría tener oportunidades en mano de obra	
15	Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas			X						X	OPOR. No afecta directamente a la empresa, sin embargo, la organización podría tener oportunidades en mano de obra	
TECNOLÓGICOS												

No.	Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto			Justificación	Conclusiones
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
1	Telecomunicaciones del Sector	X						X			OPOR. Publicidad mediante telecomunicaciones establece mayor reconocimiento	<p>A1. Debido que, la organización utiliza dispositivos, herramientas y bases de datos con el fin cumplir los objetivos propuestos con calidad si esto trae resistencia al camino o deficientes podrían decaer los procesos.</p> <p>A2. Si no existe una buena comunicación entre contratante y contratista esto puede estropear las actividades a realizar.</p> <p>O3. La globalización tecnológica ha optimizado las actividades y</p>
2	Aceptabilidad de productos con alto contenido tecnológico en la sociedad	X						X			OPOR. Las nuevas tecnologías son bien recibidas con el fin de seguir con calidad los objetivos de los procesos	
3	Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo en el sector	X						X			OPOR. La innovación en herramientas podría optimizar el tiempo en los procesos	

No.	Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto			Justificación	Conclusiones
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
4	Facilidad de acceso a la tecnología en el sector	X						X			OPOR. La globalización tecnológica ha permitido crear alianzas con proveedores quienes nos permiten el acceso a dichas tecnologías	<p>tiempos establecidos en los objetivos.</p> <p>O4. Si existe una constante globalización esto hace que la organización este avanzando en la ejecución de sus procesos conforme a las metas establecidas y un crecimiento</p>
5	Globalización de la información	X						X			OPOR. Diversidad en proveedores en insumos, herramientas	
6	Comunicaciones deficientes en el sector				X			X			AME. Si hay una mala comunicación se podrían realizar actividades silviculturales sin permiso de la CVC y podrían traer consigo un impacto social	
7	Resistencia a cambios				X			X			AME. Si hay una resistencia en cambios tecnológicos, los	

No.	Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto			Justificación	Conclusiones
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
	tecnológicos en el sector										equipos del personal no dejarían realizar las actividades y procesos con calidad	
COMPETITIVOS												
1	Desregulación del sector financiero						X		X		AME. Debido que la razón social aparece como fundación esta no puede solicitar créditos	A1. La organización debida que en la cámara de comercio aparece como Fundación no pueden solicitar créditos a entidades financieras y no vendría amenazada directamente, sin embargo, en caso de incidentes económicos no podrán solicitar un sustento. A2. Si hay una constante rotación del personal la organización tendrá que estar al tanto en cuanto a,
2	Alianzas estratégicas en el Sector	X						X			OPOR. Mejores oportunidades en crecimiento al sector	
3	Formación de conglomerados			X				-		X	OPOR. No afecta directamente a la empresa, sin embargo, la organización podría tener oportunidades	

No.	Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto			Justificación	Conclusiones
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
4	Desarrollo de la banca de inversiones			X						X	OPOR. No afecta directamente a la empresa, sin embargo, la organización podría tener oportunidades	liquidación, indemnizaciones y carga prestacional. A3. Mientras la organización no se encuentre certificada en las ISO es probable que pierda contratos a comparación de nuevos competidores.
5	Internacionalización del negocio financiero			X						X	OPOR. No afecta directamente a la empresa, sin embargo, la organización podría tener oportunidades	O4. Sin embargo, las alianzas con empresas pertenecientes al sector podría haber un crecimiento
6	Rotación de talento humano en el Sector				X			X			AME. Si existe una constante rotación no va haber una estabilidad laboral y la carga prestacional aumentaría	

No.	Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto			Justificación	Conclusiones
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
7	Nuevos competidores en el Sector				X			X			AME. Mientras la organización no se encuentre certificada esta puede perder distintos contratos	
GEOGRÁFICOS												
1	Dificultad de transporte (aéreo-terrestre)				X			X			AME. Los colaboradores están en constante desplazamiento por los departamentos del país	A1. Las actividades en la organización son de constante desplazamiento a través del departamento por esto, cualquier dificultad en vías nacionales puede ser una amenaza para la organización.
2	Infraestructura marítima			X				X			OPOR. Los procesos organizativos operativos se realizan específicamente en territorio terrestre	O2. Las actividades no requieren de infraestructura marítima

Fuente: Autores

2.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA

2.6.1 Perfil de capacidad institucional PCI

La Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI). El perfil de la capacidad interna y el análisis de vulnerabilidad son fundamentales al momento de evaluar el estado de una empresa en tiempo presente. En cuanto al PCI es una metodología utilizada para valorar fortalezas y debilidades de la empresa, con relación a las oportunidades y amenazas que encuentra en el medio exterior. Esta matriz consta de cinco categorías

Capacidad directiva

Capacidad de mercado o competitiva

Capacidad financiera

Capacidad productiva o tecnológica

Capacidad de talento humano

Las debilidades y fortalezas se califican de acuerdo con su impacto con Alto, Medio o Bajo en cada categoría, así se pueden determinar las áreas que requieren más atención y tomar las decisiones adecuadas para mejorar (Serna, 2015).

Cuadro 2. Matriz PCI

Capacidades	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Justificación	Conclusiones
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
CAPACIDAD DIRECTIVA											
1. Imagen Corporativa	X						X			FORT. Organización con reconocimiento en los diferentes departamentos del país	F1. La organización está en levantamiento en el sistema de gestión integrado, por lo tanto, ha creado procesos de acuerdo a la normatividad vigente. F2. fundación savia lleva en el mercado silvicultura 20 años con un reconocimiento en varios departamentos del país, de acuerdo a esto, tiene capacidades a ambientes cambiantes D1. Aunque tiene respuestas positivas ante los cambios externos, la respuesta en el momento
2. Relación personal directivo con los clientes	X						X			FORT. Área de servicio al cliente con excelentes relaciones publicas garantizando satisfacción al cliente	
3. Uso de planes estratégicos - Análisis estratégico	X						X			FORT. En proceso de certificación en las ISO 9001-14001-45001	

Capacidades	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Justificación	Conclusiones
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
4. Evaluación y pronóstico del medio						X		X		DEB. No hay pronóstico	es bajo y no existe un plan de gestión estratégico y pronóstico. D2. No se cuenta con personal creativo, y en el mundo de ahora es de vital importancia para innovar en la organización
5. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes					X			X		DEB. Baja capacidad de respuesta ante gestión estratégica	
6. Flexibilidad de la estructura organizacional	X							X		FORT. Respuestas positivas a la capacidad de cambios en condiciones internas	
7. Comunicación y control gerencial	X							X		FORT. Seguimiento al proceso de comunicaciones internas y externas	

Capacidades	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Justificación	Conclusiones
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
8. Orientación empresarial	X						X			FORT. Procesos con objetivos claros y dirigidos hacia la calidad de si mismos.	
9. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa						X		X		DEB. No hay personal con esta habilidad	
10. Habilidad para responder a la tecnología cambiante	X						X			FORT. Capacidades logradas con éxito en ambientes cambiantes de la tecnología en relación a la competencia	
11. Habilidad para manejar la inflación											

Capacidades	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Justificación	Conclusiones
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
12. Agresividad para enfrentar la competencia	X						X			FORT. Amplia experiencia en el sector (20 años) y reconocimiento en el campo a nivel nacional	
13. Sistemas de control	X						X			FORT. Control en los diferentes procesos de la organización mediante mapa y gestión de procesos	
14. Sistemas de toma de decisiones		X						X		FORT. Plan de acción para ejecutar las decisiones a tomar	
15. Sistema de coordinación	X						X			FORT. Perfiles de cargo bien definidos por tareas, funciones y jefes directos con el fin de, dar cumplimiento al procedimiento de trabajo	

Capacidades	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Justificación	Conclusiones
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
16. Evaluación de gestión		X						X		FORT. Se realizan mensualmente auditorías internas con el fin de medir los logros de procesos y actividades mediante el grado de cumplimiento a los objetivos	
CAPACIDAD COMPETITIVA											
1. Fuerza de producto y calidad	X							X		FORT. Reconocimiento a nivel nacional en el sector	F1. La empresa ha logrado en el transcurso de los años poder crear una capacidad competitiva alta al nivel que hoy en día tiene diferentes proyectos en 6 departamentos del país, así mismo esta comprometido a nivel social y ambiental que realizan donaciones de juguetes, puestos de estudios, a las comunidades más susceptibles del valle.
2. Lealtad y satisfacción del cliente	X							X		FORT. Fidelidad en la entrega del servicio cumpliendo con los procedimientos de trabajo	
3. Participación del mercado	X							X		FORT. Extendiendo cobertura a nivel nacional	

Capacidades	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Justificación	Conclusiones
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
4. Bajos costos de distribución y ventas	X						X			FORT. Recursos propios	<p>F2. Así mismo ha creado alianzas con sus proveedores y nivel de confianza con ellos garantizando la satisfacción de las partes interesadas.</p> <p>F3. Cuentan con un procedimiento de servicio al cliente lo que permite establecer los indicadores de satisfacción en el servicio entregado por parte de la organización.</p> <p>D1. Los procesos de trabajo no pueden ser modificados debido que, estos van regidos a lo establecido por la normatividad vigente.</p>
5. Inversión en I&D de nuevos productos		X						X		FORT. El centro de acopio constantemente está realizando diferentes productos a fin de ser donados	
6. Grandes barreras en entrada de productos		X					X			FORT. Única empresa que utiliza residuos vegetales a fin de creación de productos y ser donados	
7. Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	X						X			FORT. Convenios directos con la organización	

Capacidades	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Justificación	Conclusiones
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
8. Administración de clientes		X						X		FORT. Comunicación directa con los clientes	
9. Programas postventa	X							X		FORT. Garantía de la satisfacción de los clientes y partes interesadas en los servicios ofrecidos	
10. Variedad en el diseño					X				X	DEB. El procedimiento va conforme a lo establecido por la ley, no se puede modificar los procesos	
11. Producto desechable de alta rotación	X							X		FORT. control de disposición final de los residuos sólidos vegetales generados por las actividades laborales de la organización	

CAPACIDAD FINANCIERA

Capacidades	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Justificación	Conclusiones
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
1. Acceso a capital cuando se requiera		X					X			FORT. Se cuenta con sucursal virtual lo que acelera las transferencias cuando se requieran	F1. Se ha creado un lazo de confianza con proveedores con el fin de tener una capacidad de endeudamiento en cuanto a, dotación, insumos, herramientas y en lo que se necesite. F2. Se establece un presupuesto de caja menor mensualmente con el fin de dar solución a lo inconvenientes que se puedan presentar en el mes. F3. Toda la inversión de la empresa se vuelve y se reinvierten. D1. Debido que se tienen diferentes proyectos en cada departamento puede haber una
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento			X					X		FORT. Tienen alianzas con proveedores quienes asignan hasta un punto de capacidad de endeudamiento, sin embargo, tratan de pagar de contado generado un nivel de confianza alto	
3. Facilidad para salir del mercado					X		X			DEB. No se encuentra certificada esto disminuye la posibilidad para participar en licitaciones y estar presente en contrataciones	
4. Rentabilidad, retorno de la inversión		X						X		FORT. Las utilidades se reinvierten	

Capacidades	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Justificación	Conclusiones
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos		X					X			FORT. Se establece una caja menor mensualmente	variación constante en costos de insumos, maquinaria, herramientas entre otros. D2. La organización se encuentra en proceso de certificación por lo tanto esto puede ocasionar inconvenientes para ampliar al mercado debido que, las grandes empresas están requiriendo que las empresas contratistas tengan la certificación esto puede ocasionar que las licitaciones presentadas no sean tomadas en cuenta
6. Comunicación y control gerencial		X					X			FORT. Existe una comunicación directa con el gerente general y este con el representante legal quienes toman las decisiones	
7. Habilidad para competir con precios	X						X			FORT. Hay una relación precio-calidad	
8. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda	X						X			FORT. Personal necesario y capacitado para los diferentes proyectos	

Capacidades	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Justificación	Conclusiones
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
9. Estabilidad de costos					X		X			DEB. Debido a la constante variabilidad de proyectos, hay variación en costos como en insumos y herramientas	
10. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica	X						X			FORT. Siempre hay una constante variabilidad en proyectos	
11. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios		X					X			FORT. Aunque haya precios altos los siguen contratando	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA											
1. Habilidad técnica y de manufactura	X						X			FORT. Fundación SAVIA cuenta con sistema de contabilidad, GPS en vehículos, chips para tanque de	F1. Fundación SAVIA ha tenido un amplio crecimiento a nivel tecnológico al nivel que todos los vehículos de la organización cuentan con

Capacidades	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Justificación	Conclusiones
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
										gasolina, dispositivos para desempeñar las tareas asignadas.	GPS y una alianza directa con TERPEL quienes suministran la gasolina a los vehículos. F2. Los equipos utilizados por los colaboradores son de última tecnología y cumplen la normatividad vigente estos se le hacen revisiones antes de iniciar las actividades. D1. Lo único en que la empresa cuenta en innovación es en la producción a donar. D2. Las áreas administrativas no se integran en
2. Capacidad de innovación					X			X		DEB. No se cuenta con innovación en los procesos, sin embargo, realizan donaciones mediante la transformación de residuos vegetales	
3. Nivel de tecnología utilizado en los productos	X							X		FORT. Los equipos se le realizan pruebas de uso y se encuentran conforme a la ley	
4. Fuerza de patentes y procesos	X							X		FORT. Proceso de certificación en calidad y sistema de seguridad y salud en el trabajo	

Capacidades	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Justificación	Conclusiones
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
5. Efectividad de la producción y programas de entrega	X						X			FORT. Todo proceso que se realiza cuenta con un acta de entrega final a satisfacción del cliente	cuanto a funciones y responsabilidades puesto que, las metas se miden por logros
6. Valor agregado al producto	X						X			FORT. Integran los aspectos sociales, ambientales, éticos y de buen gobierno en los servicios	
7. Intensidad de mano obra en el producto	X						X			FORT. Mano de obra intensivo Cumpliendo con la normatividad vigente	
8. Economía de escala		X						X		FORT. La producción no afecta los costos	
9. Nivel tecnológico			X					X		FORT. Cuentan con sistemas tecnológicos que mejoran la	

Capacidades	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Justificación	Conclusiones
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
										producción, sin embargo, están en constante implementación	
10. Aplicación de tecnología de computadores	X							X		FORT. Todos los procesos cuentan con aplicaciones que mejoran el rendimiento del mismo	
11. Nivel de coordinación e integración con otras áreas					X				X	DEB. No existe coordinación entre áreas debido que, cada una tiene funciones y responsabilidades diferentes	
12. Flexibilidad de la producción	X							X		FORT. Existen estrategias que facilitan la flexibilidad de mano de obra	
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO											

Capacidades	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Justificación	Conclusiones
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
1. Nivel académico del talento humano				X			X			DEB. La persona a cargo del área no cuenta con los conocimientos previos para ocupar el cargo	D1. Teniendo en cuenta que, no se cuenta con una persona capacitada en el ámbito de talento humano y psicología, en las inducciones al personal no se está capacitando en riesgos psicosociales y en caso de inconvenientes psicosociales en los colaboradores no habría un plan para solucionar. F1. La organización está preparada en caso de accidentes laborales gracias a su protocolo en SST y accidentes laborales, por otra parte, hay un profesional en seguridad y salud en el trabajo que está en constante acompañamiento con los colaboradores.
2. Experiencia técnica	X						X			FORT. Los colaboradores están en constante capacitación, gracias al convenio con el SENA	
3. Estabilidad	X						X			FORT. Los colaboradores cuentan con garantía de estabilidad debido que, tienen un contrato a término indefinido	
4. Rotación		X						X		FORT. Debido que, existen unos perfiles de cargo con sus respectivas funciones, no es necesario la rotación de cargos.	

Capacidades	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Justificación	Conclusiones
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
5. Ausentismo	X						X			FORT. Se cuenta con un proceso de ausentismo en caso de accidentes laborales, enfermedades laborales, enfermedades generales y licencias establecidas por la ley	F2. El objetivo de la organización es tener cero accidentes es por esto, que la organización es perseverante en capacitaciones con la ARL en riesgos laborales. D2. Aunque no haya una persona con conocimiento en talento humano se puede evidenciar que se levantaron varios procedimientos y protocolos de área de acuerdo a lo establecido por ley.
6. Pertenencia	X						X			FORT. Los colaboradores cuentan con sentido de pertenencia hacia la organización gracias a los beneficios que esta le ofrece	
7. Motivación	X						X			FORT. Constantes capacitaciones, jornadas cívicas, horario flexible y plan de incentivos	
8. Nivel de remuneración	X						X			FORT. De acuerdo a los perfiles de cargo se asigna el pago justo al colaborador	

Capacidades	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Justificación	Conclusiones
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
9. Accidentalidad	X						X			FORT. Cuentan con procedimiento de investigación de accidentes, capacitaciones mensuales en lideres cero accidentes, acompañamiento por parte de la ARL y protocolo en Seguridad y Salud en el trabajo	
10. Retiros		X						X		FORT. Puesto que, los contratos son a término indefinido no hay índice alto de retiros, sin embargo, estos se realizan en el momento en el que el colaborador comete una falta al reglamento interno y al contrato de trabajo.	
11. Índices de desempeño					X			X		DEB. No se cuenta con índices de desempeño que evalúen los logros	

Capacidades	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Justificación	Conclusiones
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
										y desenvolvimiento de los colaboradores	

Fuente: Autores

2.6.2 Clasificación de impacto PCI

Cuadro 3. Calificación de la Matriz PCI

CAPACIDADES	Ponderación P (0 y 1)	FORTALEZA		DEBILIDAD	
		Calificación C (3 o 4)	Puntuación ponderada (P*C)	Calificación C (1 o 2)	Puntuación ponderada (P*C)
CAPACIDAD DIRECTIVA					
1. Imagen Corporativa	0,1	3	0,3		0
2. Uso de planes estratégicos - Análisis estratégico	0,08	3	0,24		0
3. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	0,02		0	1	0,02
CAPACIDAD COMPETITIVA					
1. Fuerza de producto y calidad	0,1	4	0,4		0
2. Lealtad y satisfacción del cliente	0,09	3	0,27		0
3. Variedad en el diseño	0,03		0	2	0,06
CAPACIDAD FINANCIERA					
1. Acceso a capital cuando se requiera	0,05	3	0,15		0

CAPACIDADES	Ponderación P (0 y 1)	FORTALEZA		DEBILIDAD	
		Calificación C (3 o 4)	Puntuación ponderada (P*C)	Calificación C (1 o 2)	Puntuación ponderada (P*C)
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	0,07	3	0,21		0
3. Facilidad para salir del mercado	0,02		0	1	0,02
CAPACIDAD TECNOLÓGICA					
1. Habilidad técnica y de manufactura	0,1	4	0,4		0
2. Nivel de coordinación e integración con otras áreas	0,01		0	1	0,01
3. Nivel de tecnología utilizado en los productos	0,15	3	0,45		0
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO					
2. Experiencia técnica	0,08	4	0,32		0
3. Estabilidad	0,09	3	0,27		0

CAPACIDADES	Ponderación P (0 y 1)	FORTALEZA		DEBILIDAD	
		Calificación C (3 o 4)	Puntuación ponderada (P*C)	Calificación C (1 o 2)	Puntuación ponderada (P*C)
11. Índices de desempeño	0,01		0	1	0,01
TOTAL	1		3,01		0,12

Análisis

Según los resultados de la clasificación de impacto se identifica que la organización tiene fortalezas altas que apalancar sus debilidades, sin embargo, es necesario analizar sus variables críticas.

2.7 ANALISIS DOFA

En cuanto a la DOFA, esta sigla es una abreviatura correspondiente a la matriz donde se plasman las Debilidades Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que afectan a la organización, es un complemento del perfil de capacidad (PCI), del POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio) y del análisis de competitividad o perfil competitivo (PC), su objetivo es determinar si la empresa se encuentra en capacidad para desenvolverse en el medio donde se ubica (Serna, 2008)

El análisis DOFA se convierte en insumo para encontrar la mejor solución entre las influencias del medio externo (Oportunidades y Amenazas) con el medio interno (Fortalezas y Debilidades), de esta forma, la empresa podrá aprovechar sus fortalezas y oportunidades, contrarrestar las debilidades y anticiparse a las amenazas (Foschiatti & Alberto, 2012).

De igual forma, teniendo en cuenta que el análisis DOFA permite la formulación de estrategias, para evitar el sesgo de dicho análisis hacia una dirección no deseada, se hace necesario un análisis de vulnerabilidad, el cual, de acuerdo con Rowe (1989), es un proceso que incluye etapas como las siguientes:

Identificación de puntales o factor de soporte, es decir, la base sobre la cual se soporta la empresa, pueden ser los recursos humanos, el mercado, la relación con la competencia, la producción y la tecnología, su situación financiera, la cultura, entre otros.

Traducir los puntales en amenazas para el negocio: se trata de crear un escenario imaginando lo peor que pueda pasar a la empresa, es decir, qué pasaría por ejemplo si la empresa perdiera mercado, o cayera su solidez financiera.

Evaluación de las consecuencias: se trata de evaluar concienzudamente la consecuencia de la amenaza descrita.

Valorizar el impacto: se refiere a darle un valor y calificación a la magnitud del impacto, en escala de 0 a 10, donde 0 significa ausencia de impacto y 10 consecuencias nefastas para la compañía.

Probabilidades de ocurrencia de la amenaza: es un paso donde se estima la probabilidad que una amenaza ocurra, para poder llevar un plan de acción con el fin de contrarrestar la amenaza surgida.

Capacidad de reacción: en este se evalúa la capacidad de la empresa para reaccionar a la posible amenaza, de igual forma permite identificar el tipo de acciones a seguir por la empresa, el tiempo y su severidad (Rowe, Mason, & Dicket, 1986)

Cuadro 4. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Organización con reconocimiento en los diferentes departamentos del país	D1. No se cuenta con innovación en los procesos
	F2. Área de servicio al cliente con excelentes relaciones publicas garantizando satisfacción al cliente	D2. no se encuentra certificada esto puede disminuir la posibilidad para participar en licitaciones
	F3. En proceso de certificación en las ISO 9001-14001-45001	D3. la constante variabilidad de proyectos, puede haber variación en costos como en insumos y herramientas
	F4. Capacidades logradas con éxito en ambientes cambiantes de la tecnología en relación a la competencia	D4. No existe coordinación entre áreas
	F5. Amplia experiencia en el sector (20 años) y reconocimiento en el campo a nivel nacional	D5. No hay persona experta en Talento Humano
	F6. Perfiles de cargo bien definidos por tareas, funciones y jefes directos con el fin de, dar cumplimiento al procedimiento de trabajo	D6. No se cuenta con índices de desempeño que evalúen los logros
	F7. Las utilidades se reinvierten	D7. El procedimiento va conforme a lo establecido por la ley, no se puede modificar los procesos
	F8. control de disposición final de los residuos sólidos vegetales generados por las	

	actividades laborales de la organización	
OPORTUNIDADES	FO	DO
O1. Diversidad en proveedores para compra de insumos, herramientas, y demás	F1O1. Consecución de nuevos proveedores a nivel nacional e internacional para efectivizar compras	D2O4 Agilizar el proceso de certificación para lograr a nuevas oportunidades de mercado a las cuales no ha podido ingresar
O.2 Diversidad en proveedores para compra de insumos, herramientas, y demás, nuevas empresas que puedan contratar	F3O4. Realizar una estrategia comercial con el fin de conseguir nuevas oportunidades de negocio a nivel nacional e internacional	D3O12 Adquirir nuevas tecnologías en el mediano plazo para efectivizar el desarrollo de las actividades y mejorar el tiempo de entrega de los proyectos
O.3 Por la modernización en tecnología se pueden adquirir maquinaria y software para mejorar el desempeño y eficiencia en el desarrollo de actividades	F5O5. Diseñar un plan para llevar los servicios tanto al sector público como privado aprovechando el nuevo plan de infraestructura del gobierno	
O.4 Debido al desarrollo de las actividades a nivel nacional se pueden abrir oportunidades de oferta en otros países	F6O10. Concretar un plan de capacitación a todo el personal con nuevos sistemas de tecnología para efectivizar la operación	
O.5 Con la excursión de la organización de los proyectos de 4G en el país es necesario importar maquinaria y con la ley de preferencia arancelarias tenemos oportunidades de adquisición	F7O8 Realizar una campaña masiva con los medios de comunicación con nuestros proyectos de aprovechamiento de residuos vegetales dando beneficios a las comunidades.	
O.6 A medida que el país obtiene un mejor desarrollo socioeconómico se expande más oportunidades		

O.7 La organización cuenta con políticas establecidas que prohíben cualquier aspecto negativo en los colaboradores		
O.8 Publicidad mediante telecomunicaciones establece mayor reconocimiento		
O.9 Las nuevas tecnologías son bien recibidas con el fin de seguir con calidad los objetivos de los procesos		
O.10 La innovación en herramientas podrían optimizar el tiempo en los procesos		
AMENAZAS	FA	DA
A.1 De acuerdo a la situación actual el dólar subió a los índices más altos y esto hace que la importación de maquinaria sea más costosa	F7A1 Crear una matriz de compra en las reinversiones teniendo en cuenta la TRM para no afectar el flujo de caja	D3A8 Tener un grupo de personas que se rijan por la certificación para tener una comunicación asertiva con los entes territoriales
A.2 Aumentos de costos y precios	F8A6 Implantar un servicio a la comunidad con los residuos vegetales para su utilización y así lograr beneficios fiscales	D5A2 Dinamizar los procesos de comunicación con nuevas tecnologías hacia el grupo de trabajadores a nivel nacional para que la comunicación llegue rápida y oportuna
A.3 Aumentos en precios de gasolina afecta los costos de la organización	F5A8 Transformar la razón social de la organización para lograr ingresar al sector financiero y obtener beneficios bancarios	
A.4 Si hay nuevos impuestos la empresa debe de estar preparada para estos cambios		

<p>A.5 Por la situación actual del país el crecimiento económico va hacer bajo y esto afecta todos los indicadores económicos y productivos del país</p>	
<p>A.6 Si existe una nueva política fiscal esto afecta directamente la organización en cuanto a impuestos</p>	
<p>A.7Cualquier cambio en el sistema de seguridad puede afectar los costos de la organización</p>	
<p>A.8. Debido que la razón social aparece como fundación esta no puede solicitar créditos</p>	

Fuente: Autores

2.7.1 Variables DOFA

Cuadro 5. Variables DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Organización con reconocimiento en los diferentes departamentos del país	D1. No se cuenta con innovación en los procesos
F2. Área de servicio al cliente con excelentes relaciones publicas garantizando satisfacción al cliente	D2. no se encuentra certificada esto puede disminuir la posibilidad para participar en licitaciones
F3. En proceso de certificación en las ISO 9001-14001-45001	D3. la constante variabilidad de proyectos, puede haber variación en costos como en insumos y herramientas
F4. Capacidades logradas con éxito en ambientes cambiantes de la tecnología en relación a la competencia	D4. No existe coordinación entre áreas
F5. Amplia experiencia en el sector (20 años) y reconocimiento en el campo a nivel nacional	D5. No hay persona experta en Talento Humano
F6. Perfiles de cargo bien definidos por tareas, funciones y jefes directos con el fin de, dar cumplimiento al procedimiento de trabajo	D6. No se cuenta con índices de desempeño que evalúen los logros
F7. Única empresa que utiliza residuos vegetales a fin de creación de productos y ser donados	D7. El procedimiento va conforme a lo establecido por la ley, no se puede modificar los procesos
F8. control de disposición final de los residuos sólidos vegetales generados por las actividades laborales de la organización	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Diversidad en proveedores para compra de insumos, herramientas, y demás	A.1 De acuerdo a la situación actual el dólar subió a los índices más altos y esto hace que la importación de maquinaria sea más costosa
O2. Diversidad en proveedores para compra de insumos, herramientas, y demás, nuevas empresas que puedan contratar	A.2 Aumentos de costos y precios

O3. Por la modernización en tecnología se pueden adquirir maquinaria y software para mejorar el desempeño y eficiencia en el desarrollo de actividades	A.3 Aumentos en precios de gasolina afecta los costos de la organización
O4. Debido al desarrollo de las actividades a nivel nacional se pueden abrir oportunidades de oferta en otros países	A.4 Si hay nuevos impuestos la empresa debe de estar preparada para estos cambios
O5. Con la excursión de la organización de los proyectos de 4G en el país es necesario importar maquinaria y con la ley de preferencia arancelarias tenemos oportunidades de adquisición	A.5 Por la situación actual del país el crecimiento económico va hacer bajo y esto afecta todos los indicadores económicos y productivos del país
O6. A medida que el país obtiene un mejor desarrollo socioeconómico se expande más oportunidades	A.6 Si existe una nueva política fiscal esto afecta directamente la organización en cuanto a impuestos
O7. La organización cuenta con políticas establecidas que prohíben cualquier aspecto negativo en los colaboradores	A.7Cualquier cambio en el sistema de seguridad puede afectar los costos de la organización
O8, Publicidad mediante telecomunicaciones establece mayor reconocimiento	A.8. Debido que la razón social aparece como fundación esta no puede solicitar créditos
O9. Las nuevas tecnologías son bien recibidas con el fin de seguir con calidad los objetivos de los procesos	
O10. La innovación en herramientas podría optimizar el tiempo en los procesos	

Fuente: Autores

2.7.2 Estrategias FO, DO, FA, DA

Cuadro 6. Estrategias FO, DO, FA, DA

FO	DO
F1O1. Consecución de nuevos proveedores a nivel nacional e internacional para efectivizar compras	D2O4 Agilizar el proceso de certificación para lograr a nuevas oportunidades de mercado a las cuales no ha podido ingresar
F3O4. Realizar una estrategia comercial con el fin de conseguir nuevas oportunidades de negocio a nivel nacional e internacional	D3O12 Adquirir nuevas tecnologías en el mediano plazo para efectivizar el desarrollo de las actividades y mejorar el tiempo de entrega de los proyectos
F5O5. Diseñar un plan para llevar los servicios tanto al sector público como privado aprovechando el nuevo plan de infraestructura del gobierno	
F6O10. Concretar un plan de capacitación a todo el personal con nuevos sistemas de tecnología para efectiva la operación	
F7O8 Realizar una campaña masiva con los medios de comunicación con nuestros proyectos de aprovechamiento de residuos vegetales dando beneficios a las comunidades	
FA	DA
F7A1 Crear una matriz de compra en las reinversiones teniendo en cuenta la TRM para no afectar el flujo de caja	D3A8 Tener un grupo de personas que se rijan por la certificación para tener una comunicación asertiva con los entes territoriales
F8A6 Implantar un servicio a la comunidad con los residuos vegetales para su utilización y así lograr beneficios fiscales	D5A2 Dinamizar los procesos de comunicación con nuevas tecnologías hacia el grupo de trabajadores a nivel nacional para que la comunicación llegue rápida y oportuna
F5A8 Transformar la razón social de la organización para lograr ingresar al sector financiero y obtener beneficios bancarios	

Fuente: Autores

2.8 ANALISIS DE VULNERABILIDAD

Cuadro 7. Análisis de vulnerabilidad

ANALISIS DE VULNERABILIDAD						
AMENAZA	CONSECUENCIA / EFECTO	PROBABILIDAD 0-1	IMPACTO 0-10	CAPACIDAD DE REACCIÓN 0-10	VULNERABILIDAD	
					Grado	Elemento
Delincuencia en zona rural	Debido que, los colaboradores operativos el centro de trabajo es en zona rural si existe un incremento en la delincuencia en zonas rurales afectaría directamente a los colaboradores y costos de la organización	0	4	4	IV	Vulnerable
Rotación del talento humano	Sí existe una constante rotación del talento humano no va haber estabilidad laboral y la carga prestacional aumentaría	1	1	8	III	Preparada
Comunicaciones deficientes del sector	Sí hay una mala comunicación entre la empresa contratista y la organización se podrían realizar actividades silviculturales fuera de los parámetros	0	4	8	III	Preparada

ANALISIS DE VULNERABILIDAD						
AMENAZA	CONSECUENCIA / EFECTO	PROBABILIDAD 0-1	IMPACTO 0-10	CAPACIDAD DE REACCIÓN 0-10	VULNERABILIDAD	
					Grado	Elemento
	de los entes gubernamentales y traer consigo un impacto social, ambiental y legal					
Resistencia a cambios tecnológicos en el sector	Sí la organización se resiste a los cambios tecnológicos como equipos, maquinaria, elementos de protección puede tener consecuencias legales con los clientes	0	1	4	III	Preparada
Dependencia de los precios de la gasolina	Los aumentos en los precios de la gasolina afectan los costos de la organización, esto porque, la empresa cuenta con un gran parque automotor	1	4	4	III	Preparada
Estabilidad de costos	Cualquier cambio en el sistema de seguridad social, política salarial, dólar y la variabilidad de proyectos de la organización ocasionara una variación de costos.	1	8	4	II	En peligro
Facilidad para salir del mercado	Las condiciones para participar en el mercado obligan a las empresas estar certificada en las ISO: 9001 - 14001 - 45001 La organización no está certificada	0	8	4	I	Indefensa

Fuente: Autores

Cuadro 8. Interpretación numérica – Vulnerabilidad

Nivel de impacto		
1	Insignificante	Sin lesiones, impacto ambiental insignificante, pérdida financiera baja, oportunidad de mejora
4	Moderado	Tratamiento de primeros auxilios, pérdida financiera media, solicitud de corrección por parte del cliente, queja o reclamos
8	Importante	Lesiones severas, tratamiento médico, poco impacto nocivo, pérdida financiera importante, pérdida de reputación, pérdida de la capacidad productiva, sanciones y multas.
10	Catastrófico	Muerte o invalidez, enormes costos financieros, pérdida del cliente, indemnizaciones

Capacidad de reacción	
1	No se sabría que hacer
4	Medianamente preparados
8	Altamente preparados
10	Totalmente preparados

Grado de vulnerabilidad	
I	Indefensa
II	En peligro
III	Preparada
IV	Vulnerable

Probabilidad		
0	Raro	Ocurre solamente en circunstancias excepcionales
1	Probable	Probablemente ocurra en la mayoría de las circunstancias

Fuente: Autores

A partir de la interpretación numérica se evidencia y concluye que:

La delincuencia en zona rural podría afectar directamente al bienestar de los colaboradores y los costos financieros, esto debido que, todo el personal operativo se desplaza por los departamentos de trabajo y que hubiera un incremento de esta la organización se encuentra medianamente preparada, debido que, el robo de los equipos de trabajo es de alto costo.

Mario de la Cueva (1959) define la estabilidad laboral como el derecho de conservar su puesto de trabajo siempre que no se presente un incumplimiento a las obligaciones contractuales que hagan imposible la continuidad del empleo, y si existe una constante rotación de personal la organización estaría perdiendo tiempo en el proceso de reclutamiento y selección del personal, no es buena publicidad para la organización y afectaría la imagen, sin embargo, la empresa se encuentra altamente preparada para dar respuesta frente a esta amenaza (Jacome, 2018).

Si no existe canales de comunicación entre la organización y la empresa contratante, fundación savia puede tener un impacto moderado que puede ocasionar quejas y reclamos con el cliente un ejemplo es hacer actividades silviculturales fuera de los parámetros gubernamentales y esto puede ocasionar impactos sociales, ambientales y legales.

Puesto que la organización realiza trabajo en alturas, esta actividad obliga el uso de equipos con tecnología de última generación que genere el menor tipo de molestias, por lo tanto, si la organización se abstiene a la compra de estas tecnologías estaría incumpliendo legalmente a la normatividad aplicable.

La organización tiene un convenio con Terpel puesto al gran parque automotor que posee esta por lo tanto un alza en los precios de la gasolina afectaría directamente los costos de la organización.

Debido que, la organización participa en diferentes proyectos dentro del territorio nacional, no existe una estabilidad en los costos de esta.

Una de las condiciones de las empresas contratantes es que las empresas que participen en las licitaciones se encuentren certificadas en las tres normas, y la organización no ha terminado el proceso de auditoría.

2.9 ANALISIS

2.9.1 Análisis portafolio BCG. De acuerdo con Serna, la matriz BCG es un análisis desarrollado por el Grupo Consultor de Boston, cuya base es el concepto de curva de experiencia y hace énfasis en la importancia de la participación relativa de una empresa en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria. De esta forma, se debe examinar cada producto que ofrece la empresa para identificar qué mezcla de portafolio permite lograr los objetivos más eficientemente.

Según el grupo consultor, el producto con mayor participación en el mercado y de alto crecimiento se conocen como estrellas, frecuentemente son los de mayor margen de utilidad, con el tiempo, a medida que disminuye el crecimiento y se necesite más inversión para su sostenimiento en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto, las estrellas se convierten en vacas lecheras. Los productos interrogantes son aquellos que tienen un potencial de crecimiento alto, sin embargo, su participación en el mercado es baja, requieren grandes flujos de efectivo neto para mantenerse o aumentar su participación en el mercado. Si el producto es exitoso se convierte en estrella, si no lo tienen se convierte en producto llamados perros rabiosos, los que se catalogan como de baja participación y bajo crecimiento en el mercado, siempre y cuando estos productos contribuyan con el flujo de efectivo permanecerán en el portafolio (Serna, Gerencia estratégica, 2008)

Cuadro 9. Análisis portafolio BCG

		BCG	
		PRODUCTO ESTRELLA	PRODUCTO INCÓGNITA
CRECIMIENTO	ALTA	Gestión del manejo silvicultural de poda	Gestión silvicultural de aprovechamiento forestal y traslado de vegetación
	BAJA	Estabilización de taludes	Ahuyentamiento, rescate, traslado y monitoreo de fauna silvestre
		ALTA	BAJA

Fuente: Autores

2.9.1.1 Producto estrella: El producto estrella se entiende como el producto que genera liquidez sin una gran inversión, el cual atribuye económicamente a la empresa sin generar tantos gastos más, sin embargo, sus resultados serán altos para el crecimiento económico que tenga la organización. (Espinosa, 2020)

En Fundación Savia el servicio estrella es la gestión del manejo silvicultural de poda por su alta demanda desde el 2005 puesto que, se refiere a retirar las ramas de los árboles que puedan generar afectaciones a la movilidad urbana, comunidades locales e intervención a las redes eléctricas.

2.9.1.2 Producto incógnito: Este producto se entiende como el producto de gran inversión lanzados al interrogante de sus resultados, debido a que la inversión no se ve reflejada en el crecimiento actual de la empresa. (Espinosa, 2020)

En fundación Savia el servicio incógnito es gestión silvicultural de aprovechamiento forestal y traslado de vegetación, puesto que, conforme a el decreto 1076 de 2015 establece.

ARTÍCULO 2.2.1.1.9.1. Solicitudes prioritarias. Cuando se quiera aprovechar árboles aislados de bosque natural ubicado en terrenos de dominio público o en predios de propiedad privada que se encuentren caídos o muertos por causas naturales, o que por razones de orden sanitario debidamente comprobadas requieren ser talados, se solicitará permiso o autorización ante la Corporación respectiva, la cual dará trámite prioritario a la solicitud.

2.9.1.3 Producto vaca: Se entiende por producto vaca el servicio o producto el cual nos genera un gran rendimiento económico si un alto nivel de inversión, es decir que maneja una adecuada inversión en el proceso de trabajo. (Espinosa, 2020)

Este servicio en la organización es el de estabilización de taludes, debido a que, tiene por objetivo disminuir o eliminar el agua superficial o profunda que se encuentra afectando el talud, y por lo tanto trata de disminuir la inestabilidad de los taludes

Este método suele ser el más empleado debido a que representa costos muy reducidos en comparación con otras medidas de estabilización. (TDM Colombia, s.f.)

2.9.1.4 Producto perro: El producto perro se clasifica como el producto que debió a un mal manejo de gestión perdió valor económico, es el producto que no genera liquidez en la economía de la empresa. (Espinosa, 2020).

En fundación Savia el servicio perro, es ahuyenta miento, rescate, traslado y monitoreo de fauna silvestre, debido que, tienen una muy baja participación y crecimiento dentro de los servicios, considerando que, solo se brinda en pocos proyectos diseñados para atenuar los daños que se generarán por la construcción de dicho proyecto.

2.9.2 Análisis competitivo de Michael Porter. De acuerdo con Michael Porter la estrategia tiene que ver con alcanzar el liderazgo y permanecer allí, es decir, con crear ventajas competitivas. La estrategia no estriba en ser mejor en lo que hace, sino en ser diferente (Porter, 2008a). Por lo anterior, menciona las llamadas cinco fuerzas competitivas, que son:

2.9.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores. Cuando en un sector hay muchos beneficios por explorar, entonces, las empresas tratarán de sacar provecho a las oportunidades del mercado y maximizar sus ganancias y como es obvio lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad.

Pero también hay que tener en cuenta que existen barreras de entrada que prácticamente son elementos de protección para las empresas que pertenecen a la misma industria tales como alto requerimiento de capital, altos costos de producción, falta de información, saturación del mercado, etc.

Otros factores que influyen en la amenaza de nuevos competidores: economías de escala, curva de experiencia o know how de la empresa, ventaja absoluta en costos y diferenciación del producto, entre otros.

2.9.2.2 Amenaza de ingresos de productos sustitutos. Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio. Constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda y más aún cuando estos productos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad.

Los productos sustitutos obligan a las empresas a estar en alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado ya que puede alterar la preferencia de los consumidores.

Factores que influyen en la amenaza de posibles productos sustitutos: disponibilidad de productos sustitutos, precio relativo entre el ofrecido y el sustituto; nivel de

diferenciación del producto percibido por el cliente, costo de cambio para el cliente, entre otros.

2.9.2.3 Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado porque son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción de nuestros bienes y va a depender de su poder de negociación que tengan para que nos vendan sus insumos; es decir mientras más proveedores existan menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas entonces ellos tienden a ceder un poco el precio de sus insumos lo cual es favorable para nosotros.

Factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores: concentración de los proveedores, importancia del volumen para proveedores, diferenciación de insumos, costos de cambio, disponibilidad de insumos sustitutos e impacto de los insumos.

2.9.2.4 Poder de negociación de los clientes. Concentración de clientes: Los clientes exigen de acuerdo a las necesidades del mercado y cada vez exigen más calidad.

Volumen de compras: Mientras mayor sea el número de compras del cliente mayores serán las ventas de los proveedores para producir los bienes que satisfacen las necesidades del cliente.

Diferenciación: Los clientes prefieren productos de mayor calidad siempre y si no es así el poder de negociación de los clientes aumenta y exigen más.

Información acerca del proveedor: Si el cliente tiene más información sobre el producto ya sea en calidad o precios podrá comparar con el de la competencia.

Identificación de la marca: El consumidor reconoce la marca de su preferencia porque se diferencia de otras.

Productos sustitutos: Si existe mayor cantidad de productos sustitutos el consumidor puede influir mucho más en los precios.

De acuerdo con Porter, ésta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

2.9.2.5 Rivalidad entre competidores existentes. Actualmente en la mayoría de sectores existe la competencia y para derrotarla hay que saber controlar muy bien el macro y microambiente y sobre todo si se quiere sobrevivir en el mercado se debe hacer diferencia del resto y posicionarse sólidamente.

Factores que influyen en la rivalidad de competidores existentes: concentración, diversidad de competidores; otros factores son: el internet, la tecnología, la innovación que cada día se concentran en cosas nuevas y hay que estar empapados de información ya que también aparecen nuevos competidores; condiciones de costos, diferenciación del producto; costos de cambio y barreras de salida (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008b).

Cuadro 10. Análisis competitivo de Michael Porter

FUERZA COMPETITIVA	CALIFICACIÓN	FUNDACIÓN SAVIA
Poder de negociación de los clientes	ALTA	Inicialmente entre fundación savia y sus clientes se pacta un contrato por proyectos en el cual se estipula la cantidad específica de las labores; sin embargo, si la necesidad de los clientes aumenta se genera gracias a su poder de negociación "contrato otrosí" en el cual variara los precios, cantidad, mano de obra y tiempo de entrega
Poder de negociación de los proveedores	ALTA	Debido que la empresa cuenta con proveedores especializados y que no son del común "maquinaria pesada, equipos y herramientas forestales" la empresa no cuenta con una gran variedad de empresas que provean los productos para elegir entre ellas no se puede realizar una amplia negociación y se debe limitar a las condiciones pactadas con los proveedores
Amenaza de nuevos competidores	BAJA	Porque en el mercado en el que se encuentra la empresa es poco probable el ingreso de nuevos competidores debido a las implicaciones públicas, ambientales, sociales entre otras
Amenaza de productos sustitutos	BAJA	Debido a, que los procesos de la empresa están normalizados y legalizados para realizarse de una sola manera, por lo tanto, la ley no establece otro servicio con el que fundación savia no cuente
Rivalidad entre competidores	BAJA	Porque la única rivalidad que podría llegar a existir es entre la empresa y las entidades que regulan los procesos silviculturales debido que, no hay una gran cantidad de competidores y se convierte en un monopolio a nivel regional

Fuente: Autores

2.9.3 Análisis de crecimiento vectorial. Penetración en el mercado: Para aumentar la demanda en el mercado se implementará estrategias de acción cruzadas con los posibles y actuales clientes, entre ellas implementar secciones de capacitación frente la actividad económica una de la tala de árbol debido a la falta de información, el mercado es ajeno a saber cómo es el funcionamiento que esta actividad requiere sus causas y razones, además de esto presentar al mercado el sistema de compensación forestal de una forma más abierta para así poder compartir las experiencias y conocimiento con el mercado.

Desarrollo del mercado: Se pretende entrar a nuevos mercados con los servicios actuales esto será desarrollado si se implementa un análisis del mercado actual y del mercado cambiate para poder plasmar un cambio estratégico de los servicios actuales que esté acorde con nuevas segmentaciones del mercado.

Desarrollo de nuevos productos: Debido al constante cambio que tiene el mercado, fundación Savia con su respectivo análisis de seguimiento podrá implementar el desarrollo de nuevos servicios, así como la construcción de cunetas de berma en geo membrana debido al aumento de derrumbes en carreteras viales este servicio se gestiona correctamente por la necesidad del mercado debido a que este consiste en la construcción de cunetas en las vías las cuales recolectan el agua de las lluvias en unas cajas para así evitar el rebosamiento del agua y por lo tano derrumbe en vías.

Diversificación: La diversificación de servicios será desarrollada con análisis y seguimiento de la aceptación que tendrán los servicios en el mercado, esta implementación podría ser el desarrollo de alianzas con empresas de infraestructura para poder implementar la instalación de formaletas viales las cuales ayudarán a evitar rebosamientos en los taludes, para evitar el cierre de vías transversales debido a un constante daño.

2.9.4 Matriz del perfil competitivo (MPC). La matriz competitiva se realiza para conocer cómo se encuentra la empresa frente a sus competidores, dependiendo a diferentes factores claves para el éxito, entre los cuales se mencionan: posicionamiento en el mercado, tecnología, calidad del producto, precios competitivos, número de sedes en el país, el personal apto para el servicio, entre otros (Mintzberg, Quenn, & Voyer, 1997).

Cuadro 11. Matriz del perfil competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO							
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	FUNDACIÓN SAVIA			SILVICULTURA Y MEDIO AMBIENTE S.A.S		CORPORACIÓN MONTE Y CIUDAD	
	P	C	P	C	P	C	P
Participación en el mercado	0.30	5	1.5	3	0.9	4	1.2
Competitividad de precios	0.10	3	0.3	3	0.3	2	0.2
Posición financiera	0.20	4	0.8	3	0.6	3	0.6
Calidad del servicio	0.20	5	1	4	0.8	4	0.8
Lealtad del cliente	0.20	4	0.8	3	0.6	4	0.8
TOTAL	1		4.4		3.2		3.6

Fuente: Autores

Según los resultados de MPC (matriz del perfil competitivo) Fundación Savia a comparación de su competencia en el departamento, cuenta con una gran ventaja competitiva debido a que es alta la participación de mercado que tiene en comparación a las demás empresas, así mismo se puede extraer el posicionamiento financiero que fundación Savia tiene, esto debido a la aceptación de los clientes por su excelente prestación de servicios y comodidad de precios.

3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN

3.1 FORMULACION ESTRATÉGICA

El modelo que se presenta es la propuesta de un procedimiento de selección con su formato de cobertura del cargo, así mismo, un procedimiento de contratación e inducción, por otra parte, un programa de capacitación y en salud ocupacional.

El cual busca que se logre un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de las metas, logrando una visión integral entre los colaboradores y la organización, generando una mayor satisfacción laboral y cultural organizacional.

Debido que, una estrategia de gestión de talento humano garantiza contar con el personal idóneo y que la organización tenga éxito constantemente.

La junta directa de Fundación Savia, deben de tener claridad que un proceso de gestión de talento humano juega un papel clave para el éxito de esta, puesto que, si el equipo humano y las labores que se llevan a cabo dentro de esta se realizan con eficiencia, se lograra los objetivos y valores de la empresa mejorando así su rendimiento.

En pocas palabras, al contar con un sistema de gestión del talento humano las actividades fluirán mejor centrando sus esfuerzos en tareas que los llevarán a lograr las metas planteadas.

La iniciativa de la propuesta del proceso de gestión de talento humano esta dividida en:

- Diagnostico
- Diseño de procedimientos

- Sistema de seguimiento
- Fase de implementación

Conforme a lo anterior, para dar inicio se levanta un diagnostico para conocer la organización brindando una hoja de ruta rápida y segura de las debilidades y oportunidades encontradas.

De lo cual se realizo una encuesta a los colaboradores en cuanto a, la satisfaccion del talento humano; las preguntas fue de opción multiple, estas fueron las opciones de respuesta: muy adecuadas, adecuadas, inadecuadas, muy inadecuadas.

Las preguntas fueron las siguientes:

1. Condiciones de trabajo y recursos
 - 1.1 satisfacción con los aspectos físicos y ambientales del lugar del trabajo
 - 1.2satisfaccion con las condiciones de salud y seguridad en el el lugar del trabajo
 - 1.3 satisfaccion con los recursos proporcionados para desempeñar su trabajo
2. Formación
 - 2.1 satisfaccion con la capacitación que reciben para el ejercicio de sus funciones
 - 2.2satisfaccion con las posibilidades de formación que ofrece la organización
 - 2.3Satisfaccion con la respuesta de la organización ante necesidades de formación del personal para el desarrollo de sus funciones
 - 2.4Satisfaccion personal con el trabajo que desarrolla en la organización

3.1.1 Interpretación grafica de resultados

Gráfico 1. Condiciones de trabajo- Administrativos



Fuente: Encuesta satisfacción del talento humano

Gráfico 2. Condiciones de trabajo



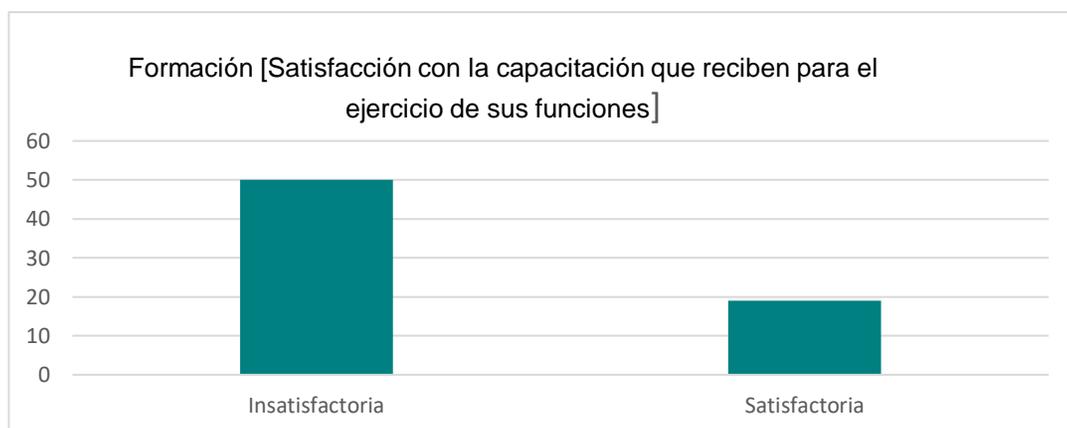
Fuente: Encuesta satisfacción del talento humano

Gráfico 3. Satisfacción proporcionados para desempeñar su trabajo



Fuente: Encuesta satisfacción del talento humano

Gráfico 4. Satisfacción con la capacitación



Fuente: Encuesta satisfacción del talento humano

Gráfico 5. Satisfacción de posibilidades de formación



Fuente: Encuesta satisfacción del talento humano

Gráfico 6. Satisfacción respuesta necesidades de formación



Fuente: Encuesta satisfacción del talento humano

Gráfico 7. Satisfacción personal con el trabajo desarrollado



Fuente: Encuesta satisfacción del talento humano

A partir de la encuesta se recolecto información importante para la propuesta estratégica del proceso de talento humano.

Las condiciones de salud seguridad y en los aspectos físico ambientales se puede optimizar para lograr una mayor satisfacción al cliente interno.

Las capacitaciones y probabilidades de formación pueden mejorar y obtener el índice máximo de satisfacción.

Los trabajadores estarán más motivados y concentrados en su labor si saben exactamente qué es lo que se espera de ellos y cuáles son las metas que deben alcanzar. Es muy importantes que todos conozcan la misión y la visión de la empresa pues ello hará que todo el equipo esté alineado y trabajando en equipo para alcanzar un mismo fin.

Para el procedimiento de selección se requiere en primer lugar, conocer las necesidades básicas del cargo a proveer, pasando por la gestión de reclutamiento, selección y finalmente la contratación.

Para la Fundación Savia es pertinente contar con el proceso debidamente documentado, por lo tanto, se considera pertinente contar con un formato para requerimiento de cobertura del cargo, es decir, donde se plasme información básica

sobre lo que la empresa requiere en cuanto a salario, tiempo de trabajo, aspectos básicos personales como la edad, estado civil, sexo, la educación básica requerida. También en este formato a modo de resumen, la dependencia debe hacer una breve descripción de las características básicas mínimas que debe poseer el candidato a ocupar el cargo.

Luego se hace una propuesta del flujograma para el procedimiento de selección, con el fin de que se sigan los pasos básicos para obtener un buen resultado en la provisión de la vacante.

3.1.2 Diseño procedimientos

Teniendo en cuenta el diagnostico de la organización se presenta los formatos y procedimientos indispensables para el funcionamiento del proceso de talento humano.

Cuadro 12. Formato requerimiento para cobertura del cargo

REQUERIMIENTO PARA CUBRIMIENTO DEL CARGO						
Departamento solicitante	_____	Tiempo de trabajo				Completo
Número de cargos	_____					Medio <input type="checkbox"/>
Salario asignado	_____					Temporal <input type="checkbox"/>
Razones para contratar:	Reemplazo	Traslado	Renuncia	Nuevo	A destajo	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

REQUERIMIENTOS PERSONALES DEL CARGO					
Edad mínima _____		Edad Máxima _____			
Sexo	Hombre _____	Mujer _____	Indiferente _____		
Estado civil deseable	Casado (a) _____	Soltero (a) _____	Divorciado (a) _____	Viudo (a) _____	Indiferente _____

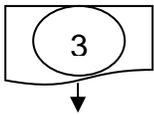
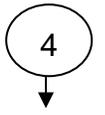
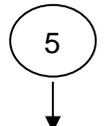
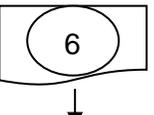
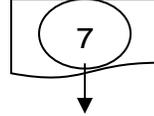
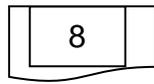
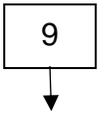
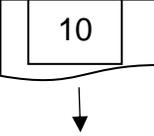
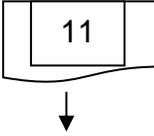
EDUCACIÓN BÁSICA REQUERIDA					
La educación básica requerida da cuenta de los conocimientos generales que requiere el aspirante para desempeñar correctamente el puesto de trabajo, con el fin de que obtenga un rendimiento eficiente.					
Bachiller	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	Tecnólogo	<input type="checkbox"/>
Pasante Universitario	<input type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>		
¿Profesional Especializado	<input type="checkbox"/>	Idioma Extranjero	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/> Cuál?

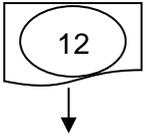
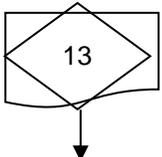
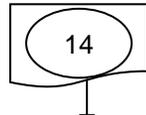
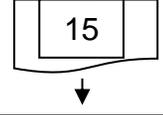
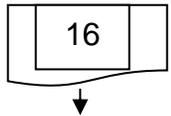
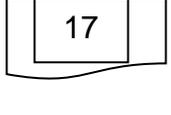
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA			
Aprendizaje adquirido en la práctica profesional en diversos puestos de trabajo, la cual se considera, le permitirá desempeñarse con idoneidad en el puesto de trabajo, medida en tiempo			
De 1 a 6 meses	De 6 a 12 meses	De 12 a 18 meses	De 18 a 24 meses
De 24 a 30 meses	De 30 a 36 meses	De 36 a 40 meses	De 40 a 48 meses
Más de 48 meses			
FUNCIONES ESPECÍFICAS A DESEMPEÑAR			

Fuente: elaboración propia, adaptado de: Ansorena, Alvaro (1996) 15 pasos para la selección de personal con éxito: métodos e instrumentos. Barcelona: Paidós

Figura 2. Flujograma para el procedimiento de selección

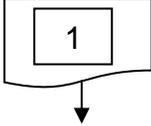
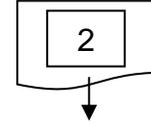
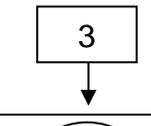
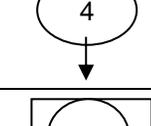
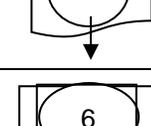
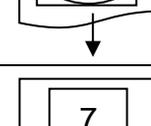
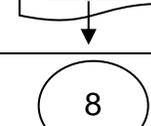
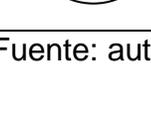
 DIAGRAMA DE FLUJO	Proceso de gestión de talento humano	Código:	
	Procedimiento selección	Fecha:	
	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
<div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">1</div> <div style="text-align: center; margin-top: 5px;">↓</div>	Definir y actualizar políticas para la selección de personal	Jefe de Gestión Humana	
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">2</div> <div style="text-align: center; margin-top: 5px;">↓</div>	Diseñar y actualizar los perfiles del cargo para el área que solicita, incluyendo requisitos de educación, formación, habilidades y experiencias	Jefe de Área solicitante	Manual de perfil de cargos

	Proceso de gestión de talento humano	Codigo:	
	Procedimiento selección	Fecha:	
DIAGRAMA DE FLUJO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
	Solicitar requisición de personal especificando el trabajo a realizar con 20 días de anticipación	Jefe de Gestión Humana	Requisición de personal
	Publicar vacante internamente	Jefe de Gestión Humana	Contratación interna
	Realizar reclutamiento externo	Jefe de Gestión Humana	Clasificados en medios especializados
	Solicitar diligenciamiento copias para solicitud de empleo y documentación personal	Jefe de Gestión Humana	Solicitud de empleo
	Preselección de candidatos que cumplan requisitos del perfil	Jefe de Gestión Humana	N/A
	Verificación de antecedentes laborales		Hoja de vida empresarial y verificación de referencias
	Verificación de antecedentes comerciales (data crédito)		Información de crédito o cinfin
	Aplicación y evaluación de pruebas psicotécnicas / técnicas / assesment center	Jefe de Gestión Humana	Informe de evaluación psicotécnica, Informe evaluación técnica
	Entrevistas	Jefe de Gestión Humana	Entrevista por competencias

	Proceso de gestión de talento humano	Codigo:	
	Procedimiento selección	Fecha:	
DIAGRAMA DE FLUJO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
	Realizar un informe de selección	Jefe de Gestión Humana	Informe de selección
	Notificación del candidato seleccionado y envío de carta de rechazo a los demás aspirantes	Jefe de Área Solicitante	Carta de rechazo
	Visita domiciliaria a candidatos (si se solicita por el jefe Inmediato y Gerencia)	Jefe de Gestión Humana	Visita Domiciliaria
	Solicitar exámenes médicos	Gestión humana	Solicitud médica
	Selección candidatos	Jefe de Gestión Humana	Informe mensual de selección
	Entrega de listado de documentación al candidato	Jefe de Gestión Humana	Entrega de listado

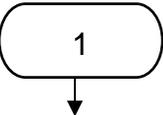
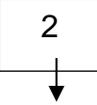
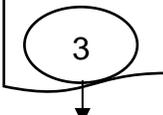
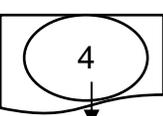
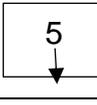
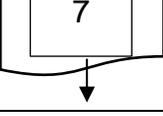
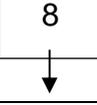
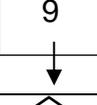
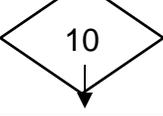
Fuente: Autores

Figura 3. Flujograma propuesto procedimiento de contratación e inducción

 Fundación SAVIA	Proceso de gestión de talento humano	Codigo:	
	Procedimiento de contratación e inducción	Fecha:	
DIAGRAMA DE FLUJO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
	Recibir del candidato los documentos necesarios para contratación y revisarlos, haciendo check list de los mismos.	Jefe de Gestión Humana	Carpeta documentación candidato
	Entregar carpeta del trabajador al de RRHH para su revisión y firma	Jefe de Gestión Humana	Carpeta trabajadora
	Verificar ingreso de seguridad social y documentos completos	Jefe de Gestión Humana	Registros ingreso al sistema
	Firmar contrato de trabajo como empleador	Jefe de Gestión Humana	Contrato de trabajo
	Archivar carpeta del trabajador por área y en orden alfabético	Jefe de Gestión Humana	Archivo
	Realizar inducción de la organización verbal y escrita. Informe de evaluación de inducción	Jefe de Gestión Humana	Informe de inducción
	Definir ruta de entrenamiento	Jefe de Gestión Humana	Informe ruta de entrenamiento
	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Jefe de Gestión Humana	Registro de actividades de entrenamiento

Fuente: autores

Figura 4. Flujograma propuesto para evaluación de desempeño

	Proceso de gestión de talento humano		Codigo:
	Programa de evaluación de desempeño		Fecha:
DIAGRAMA DE FLUJO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
	Inicio	Jefe de Gestión Humana	
	Planear la evaluación para todo el personal de la Fundación	Jefe de Gestión Humana	Plan de acción y formatos de evaluación
	Acopiar los formatos para la evaluación del desempeño	Jefe de Gestión Humana	Formatos para evaluación del desempeño
	Enviar comunicación a cada dependencia sobre la evaluación del desempeño	Jefe de Gestión Humana	Comunicación enviada
	Planear capacitación a evaluadores de cada dependencia	Jefe de Gestión Humana	Plan de capacitación
	Capacitar a evaluadores responsables en cada dependencia	Capacitadores Jefes de Dependencia	Evidencias capacitación Lista de asistencia
	Aplicar el formato para evaluación del desempeño para cada empleado, según factores a evaluar	Evaluadores	Resultado evaluación desempeño
	Analizar los resultados obtenidos en la evaluación	Jefes de Dependencia Jefe de Gestión Humana	Resultados
	Socializar los resultados de la evaluación	Jefe de Gestión Humana	Resultados evaluación del desempeño
	Los resultados de la evaluación fueron satisfactorios	Jefe de Gestión Humana	Resultados evaluación
	Preparar plan de capacitación o carta de despido, para empleados con resultados no satisfactorios, dependiendo de los resultados	Jefe de Gestión Humana	Plan de capacitación

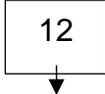
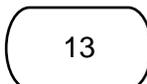
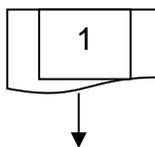
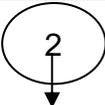
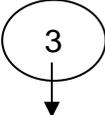
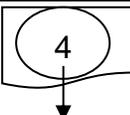
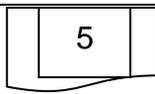
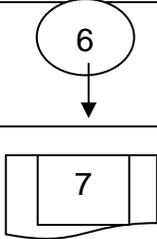
 Fundación SAVIA	Proceso de gestión de talento humano		Codigo:
	Programa de evaluación de desempeño		Fecha:
DIAGRAMA DE FLUJO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
	Felicitar o premiar a los empleados y archivar resultados de la evaluación del desempeño	Jefe de Gestión Humana	Carta de felicitaciones
	Fin		

Figura 5. Flujograma propuesto capacitación del personal

 Fundación SAVIA	Proceso de gestión de talento humano		Codigo:
	Procedimiento capacitación del personal		Fecha:
DIAGRAMA DE FLUJO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
	Identificación de necesidades de capacitación por área de trabajo	Jefe de Área Equipo de Trabajo a cargo	Identificación de necesidades de capacitación
	Análisis de necesidades de capacitación	Jefe de Área	N/A
	Diseñar programa anual de capacitación, bienestar / desarrollo y salud ocupacional	Jefe de Gestión Humana y jefe de Área	Plan Anual de Capacitación
	Enviar mensajes de citación a la capacitación	Jefe de Gestión Humana	Carta de citación a la capacitación
	Verificación del cumplimiento a eventos de capacitación	Jefe de Gestión Humana	Listado de Asistencia a la capacitación

	Proceso de gestión de talento humano		Codigo:
	Procedimiento capacitación del personal		Fecha:
DIAGRAMA DE FLUJO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
	Ejecución del programa de capacitación	Jefe de Gestión Humana	N/A
	Evaluar capacitación	Jefe de Gestión Humana	Evaluación de los evaluadores, de la capacitación y de los evaluados.

3.2 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN DE GESTIÓN

La importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos se realizan con el fin de, conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos. En este sentido los indicadores permiten establecer la capacidad y la eficacia de los procesos en una organización. (Gonzales, 2016).

Según las ISO 2015 la medición y seguimiento es uno de los elementos esenciales de la mejora continua, a fin de, recabar las oportunas evidencias y tomar las mejoras necesarias, así pues el propio SGC depende de gran medida de la planificación, revisión y decisiones que se tomen respecto al proceso de talento humano de Fundación Savia.

Es decir, el monitoreo y medición permitirá a la empresa contar con información para una adecuada toma de decisiones, en cuanto a, el área de talento humano es importante medir la gestión, debido que, las personas son el activo más importante y es un elemento estratégico aportando diferenciación frente a la competencia.

Para el logro de las actividades propuestas, el seguimiento y medición por parte de la junta directiva debe estar enmarcado en la gestión del talento humano como pieza esencial.

En este orden de ideas, se propone el siguiente modeo para la construcción de indicadores mensuales para así tener una medición mes a mes y a fin de año tener un porcentaje de cumplimiento frente al indicador selecciona

Imagen 3. Hoja de vida indicador de gestion

HOJA DE VIDA INDICADOR DE GESTIÓN											Código:																											
											Versión 1																											
											Fecha de edición:																											
1. Información del indicador																																						
Proceso		GESTION TALENTO HUMANO																																				
Nombre del indicador		Cumplimiento en la capacitación																																				
Formula del indicador		(Actividades ejecutadas/Actividades programadas)* 100	Objetivo del indicador		Determinar el grado de cumplimiento en la propuesta de capacitación																																	
Tipo de indicador		Eficacia	¿Cómo saber que se está alcanzando el objetivo?		Porque se incrementa la productividad de manera progresiva				Meta		90%																											
Frecuencia de la medición y reporte		Mensual	Frecuencia del análisis		Trimestral				Tendencia		Creciente																											
Fuente de información		Programa de capacitación anual		Responsable de la medición y reporte		Líder talento humano				Responsable del análisis		Alta dirección																										
2. Resultado período																																						
2020																																						
PERIODO	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre																										
Medición	90%	96%	100%	100%	80%	100%	100%	98%	100%	100%	95%	100%																										
3. Gráfico																																						
<table border="1"> <caption>Datos del Gráfico</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Medición</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>enero</td><td>90%</td></tr> <tr><td>febrero</td><td>96%</td></tr> <tr><td>marzo</td><td>100%</td></tr> <tr><td>abril</td><td>100%</td></tr> <tr><td>mayo</td><td>80%</td></tr> <tr><td>junio</td><td>100%</td></tr> <tr><td>julio</td><td>100%</td></tr> <tr><td>agosto</td><td>98%</td></tr> <tr><td>septiembre</td><td>100%</td></tr> <tr><td>octubre</td><td>100%</td></tr> <tr><td>noviembre</td><td>95%</td></tr> <tr><td>diciembre</td><td>100%</td></tr> </tbody> </table>													Mes	Medición	enero	90%	febrero	96%	marzo	100%	abril	100%	mayo	80%	junio	100%	julio	100%	agosto	98%	septiembre	100%	octubre	100%	noviembre	95%	diciembre	100%
Mes	Medición																																					
enero	90%																																					
febrero	96%																																					
marzo	100%																																					
abril	100%																																					
mayo	80%																																					
junio	100%																																					
julio	100%																																					
agosto	98%																																					
septiembre	100%																																					
octubre	100%																																					
noviembre	95%																																					
diciembre	100%																																					
4. Análisis y seguimiento																																						
5. Observaciones																																						

Fuente: Autores

4 EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

4.1 INVERSIÓN INICIAL

Cuadro 12. Inversión inicial

FUNDACIÓN SAVIA			
Inversión Inicial en Pesos			
ITEM	Cantidad	Valor unitario	Valor total
ACTIVOS FIJOS			
MUEBLES Y ENSERES			
Combo Trípode Escritorio Metal Vidrio + Silla Computador	1	459.900	459.900
Archivador	2	279.900	559.800
TOTAL, MUEBLES Y ENSERES	1		1.019.700
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			
Portátil HP 14-cf1045la	1	1.479.000	1.479.000
Celular Samsung A31	1	759.900	759.900
Impresora Laser	1	179.900	179.900
TOTAL, EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN			2.418.800
TOTAL, ACTIVOS FIJOS			3.438.500
ACTIVOS DIFERIDOS			
ADECUACIONES			
Divisiones para oficina	2	130.000	260.000
TOTAL, ADECUACIONES			260.000
ACTIVOS INTANGIBLES			
Software RRHH	1	1.000.000	1.000.000
Pago Pagina web espacio virtual	1	500.000	500.000
TOTAL, ACTIVOS INTANGIBLES			1.500.000
ACTIVOS NO DEPRECIABLES			
Papeleras de basura	2	9.000	18.000
Grapadoras	2	8.700	17.400
Perforadoras	2	9.300	18.600
TOTAL, ACTIVOS NO DEPRECIABLES			54.000
TOTAL, ACTIVOS DIFERIDOS			1.814.000
CAPITAL DE TRABAJO			
Nóminas	1		0
Gastos administrativos	1		0
Gastos de ventas	1		0
TOTAL, CAPITAL DE TRABAJO			0
TOTAL, INVERSIÓN			5.252.500

Fuente: Autores

La inversión inicial consta de un computador adicional con su software exclusivo para recurso humano, con el fin de trabajar en las propuestas que se están haciendo de manera exclusiva, mesa, sillas, equipo de comunicación y demás implementos necesarios para llevar a cabo la propuesta.

4.2 ESTADOS FINANCIEROS

4.2.1 Balance General Año 2018 – 2019

Imagen 4. Balance general 2018 - 2019 Fundación Savia

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO 2019-2018		
	2019	2018
ACTIVO		
Corriente		
Efectivo y Equivalente al Efectivo	\$ 809.085.430	\$ 366.262.060
Cuentas por Cobrar	\$ 1.762.533.648	\$ 1.911.796.860
Inventarios	\$ 704.645.440	\$ 880.806.800
Total Activo Corriente	\$ 3.276.264.518	\$ 3.158.865.720
Propiedad Planta y Equipo	\$ 591.926.206	\$ 135.098.700
Deterioro	\$ 72.741.265	\$ 21.108.570
Total Activo no Corriente	\$ 519.184.941	\$ 113.990.130
TOTAL ACTIVO	\$ 3.795.449.459	\$ 3.272.855.850
PASIVO		
Corriente		
Obligaciones financieras	\$ -	\$ 121.893.384
Cuentas por pagar		\$ 67.087.400
Pasivos por Impuestos Corrientes		\$ -
Retención en la Fuente	\$ 23.269.000	\$ 3.792.000
Impuesto a las ventas	\$ 1.117.424.000	\$ 594.404.474
Pasivos por beneficio a empleados		\$ 130.126.320
Total Pasivo Corriente	\$ -	\$ 917.303.578
TOTAL PASIVO	\$ 1.140.693.000	\$ 917.303.578
PATRIMONIO		
Aportes Sociales	2.000.000	2.000.000
Reservas	10.000.000	1.000.000
Resultado del Ejercicio	290.204.187	734.047.772
Resultado del Ejercicios anteriores	2.352.552.272	1.618.504.500
Total Patrimonio	2.654.756.459	2.355.552.272
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3.795.449.459	3.272.855.850

Fuente: Fundación Savia

4.2.2 Balance General Año 2019 – 2020

Imagen 5. Balance general 2019-2020 Fundación Savia

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
COMPARATIVO DICIEMBRE 31 AÑO 2020/2019

	2020	2019
ACTIVO		
Corriente		
Efectivo y Equivalente al Efectivo	\$ 437.788.417	\$ 809.085.430
Cuentas por Cobrar/Ciente /Anticipo Impuesto	\$ 1.841.217.352	\$ 1.762.533.648
Aporte en Sociedades	\$ 100.000.000	
Inventarios	\$ 850.435.688	\$ 704.645.440
Total Activo Corriente	\$ 3.229.441.457	\$ 3.276.264.518
Propiedad Planta y Equipo		
Propiedad Planta y Equipo	\$ 1.220.226.206	\$ 591.926.206
Deterioro	-\$ 130.239.565	-\$ 72.741.265
Total Activo no Corriente	\$ 1.089.986.641	\$ 519.184.941
TOTAL ACTIVO	\$ 4.319.428.098	\$ 3.795.449.459
PASIVO		
Corriente		
Provedores	\$ 59.961.339	\$ -
Cuentas por pagar comerciales	\$ -	\$ -
Retencion en la Fuente	\$ 36.820.000	\$ 23.269.000
Impuesto sobre las ventas por pagar	\$ 792.346.519	\$ 1.117.424.000
Obligaciones Laborales	\$ 324.487.828	\$ -
Pasivo Corriente	\$ 1.213.615.686	\$ 1.140.693.000
Pasivos a Largo Plazo	\$ 309.144.000	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 1.522.759.686	\$ 1.140.693.000
PATRIMONIO		
Aportes Sociales	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Reserva	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Resultado Integral	\$ 317.001.319	\$ 290.204.187
Utilidades Acumuladas	\$ 2.467.667.093	\$ 2.352.552.272
TOTAL PATRIMONIO	\$ 2.796.668.412	\$ 2.654.756.459
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 4.319.428.098	\$ 3.795.449.459

Fuente: Fundación Savia

4.2.3 Estado de Resultados Año 2018 – 2019

Imagen 6. Estado de resultados 2018-2019 Fundación Savia

ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRAL COMPRARATIVO 2019-2018		
	2019	2018
INGRESOS POR ACTIVIDADES ORDINARIAS		
Ingresos por Actividades de Otras Asociaciones	\$ 11.491.576.685	\$ 5.067.826.285
Costo de Ventas	\$ 5.498.954.314	\$ 3.850.358.873
Utilidad Bruta	\$ 5.992.622.371	\$ 1.217.467.412
Gastos Administrativos	\$ 5.530.685.323	\$ 483.419.640
Otros Gastos	\$ 159.313.363	\$ -
Utilidad Operacional	\$ 302.623.685	\$ 734.047.772
Gastos por Intereses	\$ 13.402.500	\$ -
Ingresos no Operacionales	\$ 983.002	\$ -
Utilidad antes de impuesto	\$ 290.204.187	
Impuesto a la renta		
Resultado Integral del año	\$ 290.204.187	\$ 734.047.772

Fuente: Fundación Savia

4.2.4 Estado de Resultados Año 2019 – 2020

Imagen 7. Estado de resultados 2019-2020 Fundación Savia

**ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRAL
COMPARATIVO DICIEMBRE 31 AÑO 2020/2019**

	2020	2019
INGRESOS POR ACTIVIDADES ORDINARIAS		
Ingresos por Actividades Ambientales	\$ 10.582.144.940	\$ 11.491.576.685
Costo de Ventas	\$ 5.146.659.250	\$ 5.498.954.314
Utilidad Bruta	\$ 5.435.485.690	\$ 5.992.622.371
Gastos Administrativos	\$ 5.105.205.371	\$ 5.530.685.323
Otros Gastos	\$ -	\$ 159.313.363
Utilidad Operacional	\$ 330.280.319	\$ 302.623.685
Gastos por Intereses	\$ 15.325.000	\$ 13.402.500
Ingresos no Operacionales	\$ 1.023.000	\$ 983.002
Excedente antes de impuesto	\$ 317.001.319	\$ 290.204.187
Impuesto a la renta	\$ -	\$ -
Resultado Integral del año	\$ 317.001.319	\$ 290.204.187

Fuente: Fundación Savia

4.3 FLUJO DE CAJA

4.3.1 Flujo de caja año 2019

Cuadro 13. Flujo de caja 2019

FUNDACIÓN SAVIA	
FLUJO DE CAJA	
2019	
INGRESOS	
Recaudos	11.491.576.685
Otros ingresos	983.002
Total, Ingresos	11.492.559.687
Egresos	
Gastos administración	5.530.685.323
Gastos de ventas	159.313.363
Gasto intereses	13.402.500
Costos totales	5.498.954.314
Total, egresos	11.202.355.500
Flujo de caja operacional	290.204.187
Flujo de caja Neto	290.204.187
Saldo inicial de caja	0
Saldo final de caja	291.704.187

Fuente: Autores

4.3.2 Flujo de caja año 2020

Cuadro 13. Flujo de caja 2020

FUNDACIÓN SAVIA	
FLUJO DE CAJA	
2020	
INGRESOS	
Recaudos	10.582.144.940
Otros ingresos	1.023.000
Total, Ingresos	10.583.167.940
Egresos	
Gastos administración	5.105.205.371
Gastos de ventas	0
Gasto intereses	15.325.000
Costos totales	5.146.659.250
Total, egresos	10.267.189.621
Flujo de caja operacional	315.978.319
Flujo de caja Neto	315.978.319
Saldo inicial de caja	291.704.187
Saldo final de caja	607.682.506

Fuente: Autores

Debido a que el 2020 fue un año atípico, como resultado de la pandemia todas las empresas se vieron afectadas, razón por la cual los ingresos también tuvieron una variación significativa.

De esta manera se observa que la variación del año 2018 al 2019 en ingresos fue con tendencia al aumento, es decir, los ingresos aumentaron de manera importante,

por ende, la utilidad también aumentó, teniendo en cuenta que para el 2018 no se tenían gastos por intereses, ni otros gastos.

Sin embargo, del año 2019 al 2020 la tendencia fue a la disminución de los ingresos y el aumento de los gastos, por dicha razón la utilidad también se vio disminuida, como se muestra en las siguientes variaciones.

4.4 DIFERENCIA DE VARIACIÓN

Cuadro 14. Diferencia de variación

Diferencia de variación	2019-2020	2018-2019
Variación ingresos	-9%	56%
variación costo de ventas	-7%	30%
variación utilidad bruta	-10%	80%
Variación gastos administrativos	-8%	91%
Variación otros gastos	0%	100%
Variación Utilidad Operacional	8%	143%
Variación Gastos intereses	13%	100%
Variación ingresos no operacionales	4%	100%
Variación excedentes antes de impuestos	8%	153%

Fuente: Autores

Por lo anterior, no se observa una variación constante o consistente de un año a otro, por lo tanto, para el presupuesto de ingresos y el flujo de caja, se tomará como incremento anual de ingresos y costo de ventas un porcentaje del 10% y para los gastos administrativos y otros gastos un 7% y los ingresos no operacionales un 5%

4.5 PRESUPUESTO

4.5.1 Estado de resultados presupuestado

Imagen 8. Estado de resultados presupuestado

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos por actividades ambientales	10.582.144.940	11.640.359.434	12.804.395.377	14.084.834.915	15.493.318.407	17.042.650.247
Costo de Ventas	5.146.659.250	5.661.325.175	6.227.457.693	6.850.203.462	7.535.223.808	8.288.746.189
Utilidad Bruta	5.435.485.690	5.979.034.259	6.576.937.685	7.234.631.453	7.958.094.599	8.753.904.059
Gastos Administrativos	5.105.205.371	5.462.569.747	5.844.949.629	6.254.096.103	6.691.882.831	7.160.314.629
Otros gastos	-	0	-	-	-	-
Utilidad Operacional	330.280.319	516.464.512	731.988.056	980.535.350	1.266.211.768	1.593.589.430
Gastos por Intereses	15.325.000	16.397.750	17.545.593	18.773.784	20.087.949	21.494.105
Ingresos no Operacionales	1.023.000	1.074.150	1.127.858	1.184.250	1.243.463	1.305.636
Excedente antes de impuesto	315.978.319	501.140.912	715.570.321	962.945.816	1.247.367.282	1.573.400.961
Impuesto a la renta	-	-	-	-	-	-
Resultado Integral del año	315.978.319	501.140.912	715.570.321	962.945.816	1.247.367.282	1.573.400.961

Fuente: autores

4.5.2 Flujo de caja presupuestado

Imagen 9. Flujo de caja presupuestado

FUNDACIÓN SAVIA FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
	2021	2022	20223	2024	2025
INGRESOS					
Recaudos	11.640.359.434	12.804.395.377	14.084.834.915	15.493.318.407	17.042.650.247
Total Ingresos	11.640.359.434	12.804.395.377	14.084.834.915	15.493.318.407	17.042.650.247
Egresos					
Gastos inversión requerida	5.252.500				
Gastos administración	5.462.569.747	5.844.949.629	6.254.096.103	6.691.882.831	7.160.314.629
Costo de Ventas	5.661.325.175	6.227.457.693	6.850.203.462	7.535.223.808	8.288.746.189
Total egresos	11.123.894.922	12.072.407.322	13.104.299.565	14.227.106.638	15.449.060.817
Flujo de caja operacional	516.464.512	731.988.056	980.535.350	1.266.211.768	1.593.589.430
Gasto intereses	16.397.750	17.545.593	18.773.784	20.087.949	21.494.105
Flujo de caja Neto	500.066.762	714.442.463	961.761.566	1.246.123.819	1.572.095.325
Saldo inicial de caja	0	500.066.762	1.214.509.225	2.176.270.791	3.422.394.611
Saldo final de caja	500.066.762	1.214.509.225	2.176.270.791	3.422.394.611	4.994.489.935

Fuente: autores

4.5.3 Balance general presupuestado

Imagen 10. Balance general presupuestado

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVOS						
CORRIENTE						
Efectivo y equivalentes de efectivo	437.788.417	776.012.643	1.463.308.163	2.400.580.857	3.624.872.144	5.177.818.484
Cuentas por cobrar/ Cliente/anticipo impuesto	1.841.217.352	1.859.629.526	1.878.225.821	1.897.008.079	1.915.978.160	1.935.137.941
Aportes en sociedades	100.000.000	100.000.000	101.000.000	102.010.000	103.030.100	104.060.401
Inventarios	850.435.688	850.435.688	858.940.045	867.529.445	876.204.740	884.966.787
Total Activo Corriente	3.229.441.457	3.586.077.857	4.301.474.029	5.267.128.381	6.520.085.144	8.101.983.614
Propiedad Planta y Equipo	1.220.226.206	1.225.478.706	1.102.930.835	992.637.752	893.373.977	804.036.579
Deterioro	130.239.565	143.263.522	157.589.874	173.348.861	190.683.747	209.752.122
Total Activo No corriente	1.089.986.641	1.082.215.185	945.340.962	819.288.891	702.690.230	594.284.457
TOTAL ACTIVO	4.319.428.098	4.668.293.041	5.246.814.990	6.086.417.272	7.222.775.373	8.696.268.071
PASIVO						
CORRIENTE						
Obligaciones financieras	59.961.339	53.965.205	48.568.685	43.711.816	39.340.635	35.406.571
Cuentas por pagar comerciales	-	-	-	-	-	-
Retención en la fuente	36.820.000	33.138.000	29.824.200	26.841.780	24.157.602	21.741.842
Impuesto sobre las ventas por pagar	792.346.519	713.111.867	641.800.680	577.620.612	519.858.551	467.872.696
Obligaciones laborales	324.487.828	292.039.045	262.835.141	236.551.627	212.896.464	191.606.818
Total Pasivo Corriente	1.213.615.686	1.092.254.117	983.028.706	884.725.835	796.253.252	716.627.926
Pasivo a Largo Plazo	309.144.000	278.229.600	250.406.640	225.365.976	202.829.378	182.546.441
TOTAL PASIVO	1.522.759.686	1.370.483.717	1.233.435.346	1.110.091.811	999.082.630	899.174.367
PATRIMONIO						
Aportes sociales	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Reservas	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Resultado integral	317.001.319	501.140.912	715.570.321	962.945.816	1.247.367.282	1.573.400.961
Utilidades acumuladas	2.467.667.093	2.784.668.412	3.285.809.324	4.001.379.645	4.964.325.461	6.211.692.743
TOTAL PATRIMONIO	2.796.668.412	3.297.809.324	4.013.379.645	4.976.325.461	6.223.692.743	7.797.093.704
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	4.319.428.098	4.668.293.041	5.246.814.990	6.086.417.272	7.222.775.373	8.696.268.071

Fuente: autores

4.6 VIABILIDAD ECONÓMICA DE LA PROPUESTA

Imagen 11. Viabilidad económica de la propuesta

RAZONES FINANCIERAS		VALOR FUTURO 0	VALOR FUTURO 1	VALOR FUTURO 2	VALOR FUTURO 3	VALOR FUTURO 4	VALOR FUTURO 5
		AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025
		(5.252.500)	500.066.762	714.442.463	961.761.566	1.246.123.819	1.572.095.325
DTF (EA)	5,09%						
SPREAD (EA)	1,73%						
COSTO DE OPORTUNIDAD	6,91%						
VPN (\$) (VALOR PRESENTE NETO) >= 0	3.954.355.201						
TIR (%) (TASA INTERNA DE RETORNO) >=	9563,29%						
B/C (RELACION BENEFICIO COSTO) >= 1	753,85						

Fuente: autores

De acuerdo con los cálculos la propuesta es viable, es decir, la Fundación puede asumir esos gastos menores para mejorar su gestión de talento humano, con el fin de lograr mayor satisfacción en sus empleados y por ende más productividad, debido a que la Tasa Interna de Retorno es positiva, al igual que el costo beneficio, la tasa interna de retorno muestra que en el primer año se recupera la inversión.

5 CONCLUSIONES

Con el desarrollo del proyecto se puede concluir que la adecuada gestión y manejo del proceso de recursos humanos es fundamental para el debido manejo de las adversidades que se puedan emplear en la organización, debido a que el buen manejo interno de las empresas se verá reflejado en el desarrollo de su actividad económica.

Luego de aplicada la encuesta a los empleados de la Fundación Savia, se pudo determinar que existe insatisfacción por factores como el aspecto físico y el ambiente de trabajo, los recursos proporcionados para trabajar, la capacitación recibida, la respuesta de la empresa ante las necesidades de formación, la satisfacción con las labores que algunos empleados desarrollan, los incentivos recibidos y la retribución por el trabajo. Algunos no visualizan expectativas de crecimiento o desarrollo profesional en la empresa y la evaluación del desempeño, lo que no garantiza un buen desempeño laboral de los empleados, razón por la cual se hace urgente implementar las estrategias propuestas para que los empleados tengan mayor compromiso y realicen sus labores con mejor actitud.

La inversión requerida para poner en marcha las propuestas es muy mínima, representada en un computador y algunos equipos menores, la cual se puede recuperar durante el primer mes del siguiente año, según la evaluación económica, donde el Valor Presente Neto dio positivo, indicando que es viable que la empresa pueda mejorar su gestión de recursos humanos y por ende su competitividad, asegurando su crecimiento en el mercado.

6 RECOMENDACIONES

Conforme a el plan de mejoramiento realizado a la empresa Fundación Savia se realizan las siguientes recomendaciones con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos.

Considerar la viabilidad de implementar las estrategias de gestión, para poder llevar un mejor control interno de la organización y así poder trabajar conforme a la funcionabilidad de la organización.

Alinear las estrategias con los procesos internos de la organización, para que así se vean reflejados en el adecuado funcionamiento de la empresa.

Se recomienda al departamento de talento humano dar un constante seguimiento a las estrategias propuestas, para que estas se vean reflejadas de forma asertiva en los procesos de la organización, así mismo, tener en cuenta la utilización de los instrumentos abordados en el presente trabajo a fin de, mejorar el desempeño del proceso de talento humano.

Conforme a los resultados positivos de la viabilidad económica que tiene el plan de mejoramiento, se aconseja a la organización tener en cuenta los análisis realizados para tener una proyección más acertada del flujo económico que la organización tendrá.

7 REFERENCIAS

- Ansorena, A. (1996). 15 pasos para la selección de personal con éxito: métodos e instrumentos. Barcelona: Paidós.
- Aranguren, W. J. (2006). Gestión de recursos humanos y globalización. *Visión Gerencial*(2), 113-121. Obtenido de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/950/933>
- Armas, Y. M., Llanos, M. d., & Traverso, P. A. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Ecuador: Universidad ECOTEC. Obtenido de <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Barreto, E. V. (2012). Importancia del talento humano en la empresa de hoy. 1a ed. Bogotá.
- Carrillo, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*, 1-25.
- Celsia. (21 de Octubre de 2020). *Celsia*. Obtenido de https://www.celsia.com/es/sala_de_prensa/mas-de-12-000-arboles-empezaran-a-crecer-en-el-espinal-con-la-siembra-masiva-que-adelanta-celsia/
- Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.
- Correa, J. L. (2007). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. *EAN No. 60*, 147-164.
- Covey, S. (1996). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. México: Paidós.

- Dakota del Norte. (24 de Marzo de 2021). *Estructura Organizacional*. Obtenido de Unipamplona:
http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/2.2.pdf
- Dávila, C. (2001). Teorías organizacionales y administrativas. Cap. 5: La organización y las relaciones humanas. Bogotá: McGraw Hill.
- Davis, F. (2013). *Gerencia estratégica. Serie empresarial*. México: Pearson Educación.
- El Heraldo. (10 de Noviembre de 2020). *Podas técnicas mejoran el servicio de energía: Aire-e*. Obtenido de <https://www.elheraldo.co/atlantico/podas-tecnicas-mejoran-el-servicio-de-energia-air-e-772219>
- Espinosa, R. (2020). *Matriz BCG*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2020/03/22/matriz-bcg>
- Fayol, H. (s.f.). 14 principios de Fayol para la administración eficiente.
- Forrester, J. (1961). Teoría de la dinámica de sistemas.
- Foschiatti, A. M., & Alberto, J. A. (julio - diciembre de 2012). El uso de matrices DOFA como herramientas de gestión y análisis geográfico. *Revista Geográfica Digital*, 9(18). Obtenido de : <http://hum.unne.edu.ar/revistas/geoweb/default.htm>
- Fundación Savia. (2020). *Savia Ambiental SAS*. Obtenido de <https://www.fundacionsavia.co/>
- Gonzales, H. (27 de Diciembre de 2016). *Calidad & gestión - consultoria para empresas* . Obtenido de <https://calidadgestion.wordpress.com/2016/12/27/iso-9001-2015-seguimiento-y-medicion-de-procesos/>
- Harper, L. (1992). *Auditoría de recursos humanos*. México: Gaceta de Negocios.
- Infobae. (4 de Marzo de 2021). Gobierno inauguró 23,11 kilómetros de vía que conectan a Rumichaca con Pasto. *Infobae*, págs.

<https://www.infobae.com/america/colombia/2021/03/04/gobierno-inauguro-2311-kilometros-de-via-que-conectan-a-rumichaca-con-pasto/>.

Ivancevich, J. (2004). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.

Jacome, J. A. (2018). *Estabilidad laboral reforzada*. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/21203/1/Estabilidad%20laboral%20reforzada.pdf>

Le Louarn, J., & Guerin, W. (1992). *Planeación estratégica de los recursos humanos*. Bogotá: Legis.

Ministerio de Protección Social Colombia. (2011). *Código Sustantivo del Trabajo*. Obtenido de <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>

Ministerio de Trabajo. (2016). Guía técnica de implementación para mipymes.

Mintzberg, H., Quenn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico - contextos y casos*. México: Prentice Hall.

Mondy, W. R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.

Monterroso, H. (2014). *Administración de recursos humanos versus gestión del talento humano*. Guatemala.

Montoya, C. A. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 1-22.

Otondo, R. E. (2017). Modelo de bienestar empresarial, basado en el RR.HH.

Porter, M. E. (2008a). *Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía*. México: Grupo editorial Patria.

Porter, M. E. (2008b). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business.

- Prieto, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Obtenido de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20de%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Prusak, L. (1998). *Conocimiento empresarial, cómo las organizaciones gerencian su capital intelectual*. Río de Janeiro: Editorial Campus.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Diaz de Santos.
- Ramos, M. V. (2013). *Diseño de los procesos de reclutamiento y selección de personal en la gestión del talento humano de la Ferretería Argentina*. Obtenido de <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/89625.pdf>
- Reyes, A. (1995). *Administración de personal*. México: Limusa.
- Roldan, L. F. (28 de Abril de 2020). *Ecología Verde*. Obtenido de <https://www.ecologiaverde.com/que-es-la-silvicultura-o-explotacion-forestal-2118.html>
- Rowe, A. J., Mason, R. O., & Dicket, K. E. (1986). *Gestión estratégica y política empresarial: un enfoque metodológico*. Washington: Addison Wesley Publishing Company.
- Salinas, P., & Cárdenas, M. (2009). *Métodos de investigación social*. Quito: Ediciones Ciespal. Obtenido de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/catalog/resGet.php?resId=55376>
- Serna, H. (1994). *La gestión empresarial: de la teoría a la praxis*. Bogotá: Legis.
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá: Temas Gerenciales.
- Serna, H. (2015). *Manual de diagnóstico estratégico: serie: Manuales para la pequeña y la mediana empresa*. Fundación María Cano.

- Soto, N. C. (9 de Junio de 2006). *Gestiopolis* . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/proceso-de-contratacion-de-personal/>
- Suarez, A. (2008). *¿ Cómo estructurar un plan de capacitación?* Obtenido de <https://es.slideshare.net/paolapalaciosnavarro/17-como-estructurarcapacitacion>
- TDM Colombia. (s.f.). *TDM Colombia*. Obtenido de <http://www.tdmcolombia.co/soluciones-estabilidad-sistema-de-estabilizacion-de-taludes.php>
- Uribe, M. E. (2013). Modelo de gestión de la calidad en el servicio al cliente: propuesta para las grandes superficies. (U. S. Tomás, Ed.) *Lebret*, 333-354. Obtenido de <http://revistas.ustabuca.edu.co/index.php/LEBRET/article/view/836>
- Vallejo, L. M. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba: ESPOCH.
- Viajan, R. A. (2016). Elaboración del plan estratégico y diseño del cuadro de mando integral para la ESE Centro de Salud Total. Obtenido de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1676/1/TGT-367.pdf>