

**Reestructuración Administrativa Mina Mortiño 2JD Ramiro Pulido Buitrago**  
**Municipio de Ráquira Boyacá**

Natalia Aldana

210219101

Asesor

Luisa Johanna Lara Rodríguez

Universidad de Cundinamarca

Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables

Programa de Administración de Empresas

Agosto de 2023

**Aceptación del asesor**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma de jurado**

---

**Firma de jurado**

## Tabla de Contenido

Resumen .....	7
Abstract .....	8
Introducción .....	9
Planteamiento del Problema.....	11
Formulación del Problema.....	13
Justificación.....	13
Objetivos .....	17
Objetivo General .....	17
Objetivos Específicos.....	17
Marco Teórico.....	18
Marco Conceptual .....	29
Marco Legal.....	37
Metodología.....	40
Marco Estratégico.....	54
Descripción de la Empresa .....	54
Misión .....	55
Visión.....	55
Objetivos Estratégicos .....	55

Descripción de Cargos y Manual de Funciones .....	56
Descripción de cargos administrativos.....	58
Descripción de cargos operativos .....	61
Desarrollo Objetivo Especifico No. 1 Diagnóstico Organizacional.....	69
Árbol de Problemas.....	69
CONTEXTUALIZACIONES DE LAS MATRICES Y ANALISIS .....	70
Análisis PESTAL .....	70
Aspectos Políticos que inciden en la organización .....	72
Aspectos Económicos que inciden en la organización .....	72
Aspectos Sociales que inciden en la organización .....	73
Aspectos Tecnológicos que inciden en la organización .....	73
Aspectos Ambientales que inciden en la organización .....	74
Aspectos Legales que inciden en la organización .....	74
ANALISIS DE RESULTADOS.....	75
Matrices EFE y EFI .....	77
Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	78
Análisis matriz MEFE .....	81
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	82
Análisis matriz MEFI .....	84
Matriz IE .....	85

Factores Internos (Fortalezas): .....	86
Factores Externos (Oportunidades y Desafíos): .....	87
ANALISIS DE LA MATRIZ IE .....	90
Perfil de Capacidades Internas .....	91
MATRIZ PCI.....	93
ANALISIS DE LA MATRIZ PCI .....	96
Matriz de PEYEA .....	97
APLICACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS MATRIZ PEYEA .....	98
SEGÚN EL ANALISIS EXTERNO .....	100
SEGÚN EL ANALISIS INTERNO.....	100
ANALISIS GENERAL DE LA MATRIZ PEYEA .....	101
Plan de acción a partir de los diagnósticos y herramientas para la formulación de estrategias.....	103
OBJETIVO GENERAL .....	103
Definición de las estrategias del plan de acción.....	114
Recomendaciones.....	115
Conclusiones.....	117
Anexos .....	118
1 Bibliografía.....	130

## Lista de figuras

<b>figura 1</b> Organigrama mina el MORTIÑO 2 JD .....	56
<b>figura 2</b> <i>Árbol de problemas</i> .....	69
<b>figura 3</b> <i>Matriz PEYEA análisis externo</i> .....	100
<b>figura 4</b> <i>matriz PEYEA análisis externo</i> .....	101

## lista de tablas

<b>Tabla 1</b> <i>marco legal</i> .....	37
<b>Tabla 2</b> <i>Cuadro de mando integral</i> .....	47
<b>Tabla 3</b> <i>descripción de cargo - secretaria administrativa</i> .....	58
<b>Tabla 4</b> <i>descripción de cargo - Contador público</i> .....	59
<b>Tabla 5</b> <i>descripción de cargo - piqueros- frenteros</i> .....	61
<b>Tabla 6</b> <i>descripción de cargo - cocheros y embarcadores</i> .....	63
<b>Tabla 7</b> <i>descripción de cargo – malacateros</i> .....	65
<b>Tabla 8</b> <i>descripción de cargo - oficios varios</i> .....	66
<b>Tabla 9</b> <i>matriz MEFE</i> .....	80
<b>Tabla 10</b> <i>matriz MEFI</i> .....	83
<b>Tabla 11</b> <i>Matriz IE</i> .....	88
<b>Tabla 12</b> <i>Matriz PCI</i> .....	95

## **Resumen**

La denotada importancia de los procesos administrativos y una adecuada planificación estratégica en la empresa Mina Mortiño 2JD en el Municipio de Ráquira, Boyacá, es fundamental para lograr una gestión eficiente, sostenible y exitosa de la mina. Estos elementos van a otorgar un papel vital en la dirección y operación de la empresa, permitiendo alcanzar objetivos y adaptarse a los cambios del entorno empresarial y de la industria minera.

En este proceso de reestructuración administrativa, se llevaron a cabo cambios en la manera en que la mina es gestionada y operada. Esto podría incluir modificaciones en la organización interna, la asignación de responsabilidades, la optimización de los procesos operativos o la optimización de recursos. El objetivo de esta reestructuración es aumentar la eficiencia, la productividad y la rentabilidad de la mina, así como mejorar su gestión en general. Sin embargo, estos aspectos podrán visibilizarse en el momento de su implementación, para identificar una mejora continua. En este sentido, esta investigación aportará una primera fase relacionada con el diagnóstico organizacional, desde allí se consideran los aspectos determinantes en la construcción de estrategias que constituyan un plan de acción que resuelva de manera efectiva las necesidades de la empresa, potenciando las fortalezas y mitigando los aspectos negativos de la organización.

## **Palabras Clave**

**Diagnóstico Organizacional, Procesos administrativos, planeación estratégica, plan de acción, estrategias.**

## **Abstract**

The importance of administrative processes and strategic planning in the company Mina Mortiño 2JD in the municipality of Ráquira, Boyacá, is fundamental to achieve an efficient, sustainable, and successful management of the mine. These elements play a crucial role in the management and operation of the company, allowing to achieve objectives and adapt to changes in the business environment and the mining industry.

In this management restructuring process, changes were made to the way the mine is managed and operated. This could include changes in internal organization, allocation of responsibilities, improvement of operational processes or optimization of resources. The objective of this restructuring is to increase the efficiency, productivity, and profitability of the mine, as well as to improve its overall management. However, these aspects may become visible at the time of implementation, to identify continuous improvement. In this sense, this research will provide a first phase related to the organizational diagnosis, from there the determining aspects are considered in the construction of strategies that constitute an action plan that is in line with the needs of the company, enhancing the strengths and mitigating the negative aspects of the organization.

## **Keywords**

**Organizational diagnosis, administrative processes, strategic planning, action plan, strategies.**



## **Introducción**

El éxito de las organizaciones se ve reflejado gracias a todos los mecanismos interactivos que se realizan dentro de ellas, con el objetivo principal, de obtener un buen desempeño y el cumplimiento de los objetivos que se van a estipular inicialmente. La administración por intermedio de una buena planificación, la cual lleva a mejoras evidentes en la organización obteniendo además una adecuada dirección y un ejercicio óptimo de control, lo cual contribuirá al crecimiento sustentable de las organizaciones, permitiendo fortalecer el desarrollo, el crecimiento, la permanencia y supervivencia, logrando que estén sean rentables y sostenibles.

Además de la administración eficiente, otro elemento vital para una administración exitosa de las organizaciones es la gestión de recursos humanos. Las personas que componen una organización desempeñan un papel fundamental en su prosperidad. La selección adecuada de talento, el desarrollo de habilidades, la motivación y la creación de un entorno de trabajo favorable son elementos clave para alcanzar un alto rendimiento, en esta línea, la innovación y la adaptación al cambio son aspectos esenciales en un ámbito empresarial en constante mejora. Las empresas que fomentan la creatividad, la experimentación y la capacidad de adaptación están mejor preparadas para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades emergentes (Rivero, 2012).

Adicionalmente, la responsabilidad social corporativa juega un rol cada vez más significativo e integral en la percepción pública de una organización. Las

empresas que integran prácticas éticas y sostenibles en su cultura y operaciones no solo contribuyen al bienestar de la humanidad y el medio ambiente, sino que también pueden construir una reputación sólida y atraer a clientes, empleados y socios comprometidos con valores similares.

Una estructura organizacional definida es un pilar fundamental en la búsqueda del éxito empresarial. Proporciona claridad en cuanto a roles y responsabilidades dentro de la organización, lo que facilita la toma de decisiones y por ende facilitara la gestión y disposición de recursos y la ejecución de estrategias. Una estructura organizacional sólida permite una distribución eficiente del trabajo y la autoridad, lo que reduce la duplicación de esfuerzos y minimiza la confusión dentro de la empresa (Vélez, Aragón Sanabria, & Rodríguez González, 2022).

La importancia de una estructura organizacional bien definida se manifiesta claramente en el proceso de una buena planeación estratégica. Cuando una organización tiene roles y responsabilidades bien delimitados, los líderes pueden identificar de manera más precisa quiénes serán responsables de implementar cada aspecto de la estrategia. Esto no solo agiliza la ejecución de la estrategia, sino que también facilita la rendición de cuentas, ya que es más fácil determinar quién es responsable de los resultados (Payares, 2018).

Además, una estructura organizacional sólida permite una comunicación más efectiva en todas las partes de la organización. En la planeación estratégica, la comunicación clara es esencial para transmitir la visión, los objetivos y los

planes estratégicos a todos los niveles de la empresa. Una estructura organizativa definida garantiza que esta comunicación fluya de manera eficiente y que cada miembro del equipo comprenda su papel en la consecución de los objetivos estratégicos. Por otro lado, una estructura organizacional adecuada también facilita la adaptación a cambios estratégicos. En un entorno empresarial en constante evolución, las organizaciones deben ser flexibles y capaces de ajustar sus estrategias según sea necesario. Una estructura organizativa bien diseñada permite una respuesta ágil a los cambios en el mercado o en el entorno empresarial, lo que es esencial para mantener la relevancia y la competitividad a largo plazo (Lima, Villafán Aguilar, & Álvares Medina, 2008).

### **Planteamiento del Problema**

La Mina Mortiño 2 JD, una operación minera legalmente constituida en la vereda Firita Peña Arriba del municipio de Ráquira, departamento de Boyacá, se ha dedicado exitosamente a la extracción y comercialización de minerales, específicamente carbón hulla, durante aproximadamente 15 años. Sin embargo, enfrenta una serie de desafíos que derivan de la carencia de un marco organizativo sólido y la ausencia de un enfoque estratégico en su dirección y operación. La mina carece de una estructura administrativa y financiera interna, dependiendo en su lugar de un centro de asesorías externo. Esto ocasiona dificultades en la gestión de aspectos fundamentales como afiliaciones legales y pagos de seguridad social, lo que podría dar lugar a inconsistencias y retrasos en el adecuado término de las obligaciones legales.

La carencia de un marco estratégico impide que la empresa tenga una visión clara y un propósito definido. Esto conlleva a la falta de dirección en términos de objetivos

planteados a largo plazo y a la incapacidad de anticiparse a desafíos y oportunidades futuras en la industria minera. La falta de alineación estratégica puede resultar en decisiones incoherentes y en una pérdida de competitividad. En este sentido, la ausencia de procesos y procedimientos bien definidos dentro de la organización puede llevar a la confusión en cuanto a las responsabilidades y tareas de los colaboradores. Es así, como la falta de estructura puede dificultar la organización eficiente del trabajo, la asignación de roles y la medición del desempeño. La falta de un marco estratégico y de procesos claros puede generar incertidumbre entre los colaboradores en relación con el propósito y la dirección de la empresa. La incapacidad para comprender el panorama general puede afectar la motivación, la productividad y la capacidad de tomar decisiones informadas.

La situación actual de la Mina Mortiño 2 JD resalta la necesidad urgente de implementar un marco organizativo sólido y un enfoque estratégico en su gestión. En primer lugar, es crucial establecer una estructura administrativa interna que permita una mayor autonomía y control sobre las actividades y el cumplimiento de las responsabilidades en el ámbito legal. Esto incluye la contratación de personal adecuado o la formación de equipos internos encargados de las tareas administrativas y financieras. La dependencia de un centro de asesorías externo puede ser costosa y poco eficiente a largo plazo.

En cuanto a la estrategia, es esencial que la empresa defina una visión clara y establezca objetivos a largo plazo. Esto brindará una brújula para guiar sus acciones y decisiones. Además, la identificación de riesgos y oportunidades en la industria minera debe ser parte integral de la planificación estratégica. La empresa debe estar preparada

para lograr adaptación a los cambios en la demanda de carbón, las regulaciones ambientales y otras variables externas. Para abordar la falta de procesos y procedimientos definidos, es importante desarrollar y documentar flujos de trabajo claros. Esto ayudará a asignar responsabilidades de manera efectiva y evidenciar el desempeño de los colaboradores. La capacitación y el desarrollo de los empleados también deben ser prioridades, para asegurar que estén equipados con las habilidades necesarias para cumplir con éxito sus roles (Marro, 2013).

Finalmente, es esencial comunicar de carácter efectivo la visión y la estrategia de la empresa a todas las dependencias en el entorno. Esto ayudará a alinear a los colaboradores con los objetivos de la empresa y a mantenerlos motivados y comprometidos. Una comunicación clara y abierta también puede fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones y en la identificación de oportunidades de mejora (Boholavsky, 2010).

### **Formulación del Problema**

¿Cómo puede la Mina Mortiño 2 JD superar la falta de estructura organizativa y planificación estratégica para mejorar su eficiencia operativa, la claridad en la dirección empresarial y la adaptación a los cambios en la industria minera?

### **Justificación**

Los procesos administrativos bien definidos y eficientes aseguran que las actividades en la mina se realicen de manera ordenada y sin desperdicios de tiempo ni recursos, el diagnóstico organizacional es esencial para comprender en profundidad la situación actual de la Mina Mortiño 2 JD. La reestructuración es fundamental para crear

una estructura organizativa eficiente y coherente. Al establecer un departamento administrativo y financiero interno, así como definir procesos y procedimientos, la empresa puede lograr una gestión más fluida, evitar duplicaciones de esfuerzos y asegurar el cumplimiento legal. La reestructuración también brinda la oportunidad de mejorar la comunicación interna, optimizar el uso de recursos y fomentar un ambiente de trabajo más organizado.

La planeación estratégica guía el rumbo de la empresa hacia el éxito a largo plazo. Al desarrollar un marco estratégico, la Mina Mortiño 2 JD establecerá objetivos claros y medibles, permitiendo a los colaboradores comprender la dirección de la empresa y trabajar en conjunto hacia metas comunes. La planeación estratégica también ayuda a anticipar cambios en la industria minera, adaptarse a nuevas regulaciones y aprovechar oportunidades emergentes, lo que es esencial para la conservación y el crecimiento de la organización.

Es importante reconocer la estrategia como un punto fundamental en el diagnóstico organizacional, el cual es una herramienta crucial para comprender la salud y el funcionamiento de una organización, como lo hemos destacado en nuestra conversación anterior. Proporciona una evaluación objetiva de las fortalezas y los aspectos a mejorar de la empresa, identificando áreas de mejora. Este proceso ayuda a las organizaciones a tomar mejores decisiones con base a información, así mismo ayudara a desarrollar estrategias efectivas para abordar sus desafíos y aprovechar sus oportunidades. Es el primer paso fundamental para cualquier transformación organizacional. (Lusthaus,, Carden, , Adrien, Marie-Hélène, Anderson, , & George Plinio, 2002).

La reestructuración, basada en los hallazgos del diagnóstico, puede ser un paso esencial para mejorar la eficiencia y eficacia de una organización. Esto puede implicar la optimización de la estructura organizativa, la redistribución de recursos o incluso la redefinición de roles y responsabilidades. Al hacerlo, una organización puede reducir costos innecesarios, mejorar la toma de decisiones y adaptarse más ágilmente a los cambios en el entorno empresarial. La reestructuración bien planificada puede revitalizar la organización y aumentar su competitividad (Mialdea Rico, 2023).

La planeación estratégica es esencial para cualquier organización que aspire al éxito sostenible. Proporciona una visión clara del futuro deseado y define los pasos necesarios para llegar allí. Sin una estrategia definida, una organización podría estar navegando sin rumbo fijo, lo que aumenta la probabilidad de desperdiciar recursos y oportunidades. Además, la planeación estratégica ayuda a alinear a todo el personal en torno a objetivos comunes y a mantener el enfoque en la misión de la organización (Sanchez, 2016).

Como aclaración se debe argumentar que esta planeación también tiene beneficios tangibles. Ayuda a las organizaciones a anticipar y prepararse para los cambios en el mercado, a tomar decisiones más informadas y a asignar recursos de manera efectiva. Además, proporciona un marco para medir el progreso y ajustar la estrategia según sea necesario. Las organizaciones que implementan una planeación estratégica sólida tienden a ser más competitivas, innovadoras y capaces de adaptarse a las condiciones cambiantes (Mintzberg, 1997).

Es clave entender que el plan de acción, su diseño y ejecución son la principal herramienta que convierte la estrategia en acción. Es un documento que detalla las

acciones específicas que deben realizarse, y además quien será el encargado de cada área y tarea, los plazos y los recursos necesarios. Sin un plan de acción, la estrategia corre el riesgo de quedarse en el papel. Un plan de acción adecuadamente estructurado, garantiza que la organización avance sistemáticamente hacia sus objetivos estratégicos y mantiene a todos los implicados en el camino correcto (Socconini, 2019).

Así mismo, un plan de acción efectivo proporciona claridad y estructura en la implementación de la estrategia. Facilita la rendición de cuentas y permite un seguimiento continuo del progreso. Además, permite a la organización ajustar su enfoque según sea necesario en procura de los resultados obtenidos. En última instancia, un plan de acción bien ejecutado acelera el logro de los objetivos estratégicos y mejora la capacidad de la organización para lograr a cabalidad la misión y visión (Menacho, 2019).

En resumen, el diagnóstico organizacional, la reestructuración, la planeación estratégica y el plan de acción son componentes fundamentales para el éxito y una adecuada sostenibilidad de cualquier organización a lo largo del tiempo. Estas herramientas permiten una evaluación profunda, una mejora efectiva, una dirección clara y una implementación ordenada de la estrategia. La inversión en estos procesos es esencial para una adaptación lógica a un entorno empresarial en constante actualización y para garantizar que la organización esté equipada para hacer cara a los desafíos y beneficiarse de las oportunidades que se presenten en su camino hacia el éxito a largo plazo (Bareño, 2014).



## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Proponer una reestructuración administrativa a partir de un plan de acción para la mina el Mortiño 2 JD ubicada en la vereda Firita Peña Arriba del municipio de Ráquira departamento de Boyacá para el año 2023.

### **Objetivos Específicos**

1. Desarrollar un diagnóstico organizacional del estado general actual de la mina El Mortiño 2 JD ubicada en la vereda Firita Peña Arriba del municipio de Ráquira departamento de Boyacá.
2. Formular estrategias que permitan mitigar los impactos negativos encontrados en el diagnóstico dando bases para la elaboración de un plan de acción para la organización.
3. Consolidar un plan de acción que permita a la organización identificar una ruta que fortalezca la estructura organizacional y el marco estratégico.

## **Marco Teórico**

La reestructuración administrativa es un proceso fundamental en la gestión de organizaciones pertenecientes al ámbito público como al privado en la búsqueda constante de mejorar su eficiencia y adaptarse a un entorno en constante cambio. Este proceso implica la revisión y modificación de la estructura organizativa, las funciones y actividades acorde a la función de los empleados, así como la redistribución de recursos para alcanzar objetivos estratégicos. A través de la reestructuración, las organizaciones pueden eliminar redundancias, optimizar sus procesos y adaptarse a nuevas tecnologías, lo que a su vez puede llevar a una mayor productividad y competitividad ( Cano Alarcon, Caceres Montoya, & Ochoa Ramos, 2019).

Sin embargo, la reestructuración administrativa no está exenta de desafíos. Puede generar resistencia entre los empleados que se sienten afectados por los cambios, y si no se gestiona adecuadamente, puede tener un impacto negativo en la moral y la cultura organizativa. Además, es esencial que la reestructuración se realice con un enfoque estratégico a largo plazo en lugar de una solución rápida a problemas inmediatos.

En última instancia, la reestructuración administrativa debe ser un proceso cuidadosamente planificado y ejecutado, que tenga en cuenta tanto las necesidades de la organización como las de sus empleados, con el fin de lograr una mejora sostenible en su desempeño y capacidad de adaptación ( Cano Alarcon, Caceres Montoya, & Ochoa Ramos, 2019).

La reestructuración administrativa se encuentra intrínsecamente ligada a diversas teorías y enfoques de gestión. Desde una perspectiva de teoría de sistemas,

la organización es tomada por sistema interconectado en el que los cambios en una parte pueden tener efectos significativos en otras áreas. La reestructuración busca optimizar estas conexiones y asegurar que todos los componentes del sistema funcionen de manera armoniosa y eficiente.

La teoría de contingencia enfatiza la vital tarea de adaptar la estructura y las prácticas de gestión a las realidades puntuales de la organización y su entorno, lo que justifica la necesidad de la reestructuración para ajustarse a cambios en el mercado, la tecnología o la competencia. Por otro lado, el enfoque de recursos y capacidades sugiere que una organización debe reorganizarse para aprovechar al máximo sus recursos y competencias distintivas, lo que puede requerir cambios en la estructura y la asignación de recursos.

Finalmente, el modelo 7S de McKinsey reconoce que la reestructuración debe abordar siete elementos interrelacionados: estrategia, estructura, sistemas, personal, estilo, habilidades y valores compartidos, para lograr un cambio efectivo y sostenible en la organización. En conjunto, estas teorías y enfoques respaldan la idea de que la reestructuración administrativa es una herramienta esencial para adaptar y optimizar las organizaciones en un mundo empresarial en constante evolución (García, 2006).

- 1. Teoría de Sistemas** - Ludwig von Bertalanffy: Esta teoría postula que las organizaciones son sistemas complejos y dinámicos compuestos por elementos interrelacionados. El enfoque de sistemas permite analizar cómo las piezas y partes de una organización interactúan y cómo los diferentes cambios en una parte afectan al todo.

En primer lugar, tendremos la teoría de sistemas la cual esta propuesta por Ludwig von Bertalanffy es un enfoque fundamental en la gestión y la ciencia de la organización que destaca la importancia de ver las organizaciones como sistemas complejos e interconectados en lugar de partes aisladas. Bertalanffy desarrolló esta teoría en la década de 1950 con el objetivo de proporcionar un marco conceptual para comprender la naturaleza y el funcionamiento de los sistemas en diversos campos, incluida la administración (Ramírez, 1999).

En la teoría de sistemas de Bertalanffy, un sistema se define como un grupo engranado de elementos interdependientes que trabajan juntos para lograr un objetivo común. Estos elementos pueden ser personas, procesos, tecnologías u otros componentes que interactúan de manera dinámica. Uno de los conceptos clave de esta teoría es la noción de que el todo es más que la adición de sus partes, lo que significa que el comportamiento y el rendimiento del sistema no pueden explicarse simplemente observando sus componentes individuales, sino que dependen de las relaciones y las interacciones entre ellos (Ramírez, 1999).

La teoría de sistemas de Bertalanffy también introduce el concepto de equifinalidad, que sostiene que diferentes sistemas pueden llegar al mismo resultado final a través de caminos o configuraciones distintas. Esto implica que no existe una única forma de diseñar una organización o alcanzar un objetivo, y que los sistemas son inherentemente adaptables y flexibles (Ramírez, Teoría general de sistemas de Ludwig von Bertalanffy, 2014).

En el contexto de la reestructuración administrativa, la teoría de sistemas de Bertalanffy sugiere que los líderes y gerentes deben considerar la organización en su

conjunto, teniendo en cuenta cómo los cambios en un área pueden afectar a otras partes de la organización. Además, al reconocer la equifinalidad, se entiende que existen múltiples formas de lograr una estructura o un objetivo efectivo, lo que brinda flexibilidad en el proceso de reestructuración para adaptarse a las circunstancias específicas de la organización y su entorno (Mendes, 2018).

**Teoría de Contingencia** - Joan Woodward: Woodward propuso que la estructura y las prácticas de gestión de una organización deben ajustarse a su entorno y sus condiciones específicas. Esto implica que no existe un enfoque único y universal para el diagnóstico organizacional, sino que las soluciones deben adaptarse a las circunstancias particulares.

La teoría de contingencia, en contraposición a enfoques más tradicionales de gestión que buscan principios universales, sostiene que no hay una única forma de organizar o dar gestión a una empresa que sea aplicable en todas las situaciones. Esta teoría se desarrolló en la década de 1960 y se argumenta en el planteamiento, de que las decisiones de gestión y la estructura organizativa deben adaptarse a las circunstancias específicas de la organización y su respectivo entorno. A continuación, se destacan algunas de las principales características de la teoría de contingencia (Agüero, 2021).

- **Contexto como factor clave:** La teoría de contingencia enfatiza la importancia de un contexto del entorno y la realidad en la toma de decisiones gerenciales. Esto significa que la estructura y las prácticas de gestión deben ser adaptadas a las condiciones particulares de la organización, como su tamaño, su industria, su cultura corporativa y su entorno externo.

- **Enfoque situacional:** En lugar de ofrecer recetas o fórmulas generales, la teoría de contingencia se enfoca en evaluar la situación vigente de una organización y determinar la mejor forma de gestionarla en ese momento. Esto implica que no existe una estructura organizativa ideal que se aplique a todas las empresas, sino que la adecuación depende de la situación.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** La teoría de contingencia aboga por la flexibilidad y la adaptabilidad en la toma de decisiones. Las organizaciones deben estar dispuestas a cambiar sus estructuras y prácticas cuando las circunstancias lo requieran. Esto refuerza la idea de que no hay soluciones estáticas en la gestión, ya que lo que funciona en un momento puede no ser efectivo en otro.
- **Énfasis en la investigación empírica:** La teoría de contingencia se basa en investigaciones empíricas y en la recopilación de datos para identificar las mejores prácticas en situaciones específicas. Esto implica que la toma de decisiones debe estar respaldada por datos y evidencia, en lugar de depender únicamente de teorías preconcebidas.
- **Reconocimiento de la complejidad:** La teoría de contingencia reconoce la complejidad inherente a las organizaciones y a su entorno. No busca simplificar la gestión, sino comprenderla en toda su amplitud y riqueza.

La teoría de contingencia se relaciona estrechamente con la reestructuración administrativa en el sentido de que proporciona un marco de referencia útil para comprender por qué y cómo las organizaciones pueden optar por llevar a cabo procesos de reestructuración. ejemplificado en diversas propuestas como el ajuste al entorno en donde se sugiere que las organizaciones deben adaptarse a su entorno

para tener éxito. En este contexto, una reestructuración administrativa puede ser una respuesta a cambios significativos en el entorno de una organización, como la competencia, la tecnología o las regulaciones gubernamentales (Toledo, 2021).

Por ejemplo, si una empresa enfrenta una mayor competencia en su mercado, podría optar por reestructurarse para mejorar su eficiencia y capacidad de respuesta. Además de esto, se postula además la elaboración de una adaptación a la situación interna. En donde, si una empresa experimenta desafíos internos, como una falta de coordinación entre departamentos o una estructura obsoleta, podría recurrir a la reestructuración para abordar estos problemas específicos (Toledo, 2021).

Por otro lado, tendremos la personalización de la reestructuración, surgiéndose que no existe un enfoque único para la reestructuración que funcione en todas las situaciones. En cambio, las organizaciones deben personalizar sus procesos de reestructuración de acuerdo con sus necesidades y circunstancias específicas. Esto podría implicar cambiar la estructura organizativa, redistribuir responsabilidades o modificar los sistemas de gestión de acuerdo con lo que sea más adecuado para la situación en ese momento. Y adicional y visto como una consecuencia general, se tendrá la evaluación de resultados, destacando la importancia de evaluar constantemente los resultados de las decisiones de gestión. Cuando una organización lleva a cabo una reestructuración, es fundamental seguir supervisando y adaptando el proceso según sea necesario para garantizar que continúe siendo adecuado y efectivo (Agüero, 2021).

**2. Enfoque de Recursos y Capacidades** - Jay Barney: Barney enfatizó la importancia de los recursos y capacidades únicos de una organización para alcanzar ventajas competitivas. En el diagnóstico, es esencial identificar los recursos clave y evaluar cómo se pueden aprovechar para mejorar el desempeño.

El enfoque de recursos y capacidades desarrollado por Jay Barney es una perspectiva clave en la estrategia empresarial que se centra en la idea de que los recursos y capacidades de una organización son las fuentes fundamentales de su ventaja competitiva. Este enfoque se ha convertido en un marco influyente para entender cómo las empresas pueden crear y mantener una ventaja competitiva sostenible. Aquí se presentan varias de sus numerosas características de este enfoque, teniendo como un claro diferencial que sus principales características, abogan por definir los tipos de recursos que se presentan y tienen las organizaciones (Fong Reynoso, Flores Valenzuela, & Cardoza Campos, 1998).

- **Recursos valiosos:** Según el enfoque de recursos y capacidades, una organización debe poseer recursos que sean valiosos para generar ventajas competitivas. Estos recursos pueden ser activos tangibles, como tecnología avanzada o ubicaciones estratégicas, o activos intangibles, como marcas registradas y conocimiento especializado. La clave es que estos recursos deben proporcionar valor a la organización en términos de rentabilidad y ventaja competitiva.
- **Recursos raros:** Además de ser valiosos, los recursos deben ser raros, lo que significa que no deben estar ampliamente disponibles en la industria o el



mercado. La rareza de los recursos contribuye a que la presentación de una ventaja competitiva, debido a que posee algo que otros competidores no pueden igualar fácilmente.

- Recursos difíciles de imitar: Los recursos y capacidades que son valiosos y raros deben ser difíciles de copiar por parte de la competencia. Esto implica que la organización debe tener la capacidad de proteger o mantener sus recursos exclusivos a través de patentes, secretos comerciales, acuerdos de exclusividad u otros medios.
- Recursos que se pueden aprovechar: No basta con poseer recursos valiosos, raros y difíciles de imitar; también deben ser recursos que la organización pueda aprovechar efectivamente. Esto significa que la organización debe tener la capacidad de utilizar sus recursos de manera estratégica para generar ventajas competitivas y crear valor para sus clientes.
- Capacidades organizativas: Además de los recursos individuales, el enfoque de recursos y capacidades se centra en las capacidades organizativas que permiten a una empresa combinar y utilizar sus recursos de manera efectiva. Estas capacidades pueden incluir la capacidad de innovación, la capacidad de aprendizaje organizativo, la gestión de la cadena de suministro eficiente y la capacidad de actualizarse acorde a los cambios del mercado.

El enfoque de recursos y capacidades de Jay Barney tiene una relevancia significativa en el contexto de la reestructuración administrativa. Cuando una organización se embarca en un proceso de reestructuración, generalmente busca mejorar su eficiencia, efectividad y competitividad. En este sentido, la identificación y

evaluación de los recursos y capacidades existentes se convierten en un paso crucial. La reestructuración puede implicar la redistribución de recursos y la reconfiguración de capacidades para alinear mejor la organización con sus objetivos estratégicos ( Huerta Riveros,, Almodóvar Martínez, & Navas López, 2004).

Teniendo como primer argumento que el enfoque de recursos y capacidades puede ayudar a una organización a identificar los activos que son valiosos y que pueden ser potenciados durante la reestructuración. Por ejemplo, si una empresa reconoce que su fuerza radica en su conocimiento técnico interno, puede redirigir sus esfuerzos hacia la expansión de esa capacidad a través de la reorganización y el desarrollo de su personal.

Continuando así con la idea acerca de que la reestructuración también puede involucrar la eliminación de recursos y capacidades que no contribuyan significativamente a la ventaja competitiva o que sean redundantes. Esto se alinea con el concepto de que los recursos deben ser raros y difíciles de imitar. Por lo tanto, durante el proceso de reestructuración, la organización puede tomar decisiones sobre la eliminación o la externalización de recursos y capacidades que no sean esenciales para su ventaja competitiva ( Huerta Riveros,, Almodóvar Martínez, & Navas López, 2004).

Y finalizando con la argumentación de que este enfoque de recursos y capacidades subraya la importancia de desarrollar nuevas capacidades y adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado. Durante la reestructuración, una organización puede invertir en la formación y el desarrollo de su personal para adquirir las capacidades necesarias para mantenerse competitiva en un entorno en evolución.

**3. Modelo 7S** - Tom Peters y Robert Waterman: Este modelo identifica siete elementos clave en una organización: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos. El diagnóstico según este enfoque implica evaluar la alineación de estos elementos para lograr coherencia y eficiencia.

Finalizamos comentando acerca del modelo de las 7S de Peters y Waterman, este modelo desarrollado en su texto "En busca de la excelencia" en la década de 1980, es una herramienta de gestión que busca analizar y mejorar la eficacia organizativa. Este modelo se plantea con base a la idea fundamental de que una organización efectiva no solo se trata de la estructura y los procesos, sino de un conjunto de elementos interrelacionados que deben estar en equilibrio para lograr el éxito. Los siete elementos, cada uno representado por una "S," son: Estrategia, Estructura, Sistemas, Personal, Estilo, Habilidades y Valores Compartidos (Aguilar Asanza & Macas Macas, 2022).

- En primer lugar, la "Estrategia" implica la definición clara de las metas y la dirección de la organización. Debe haber una estrategia sólida que guíe todas las acciones y decisiones de la empresa.
- La "Estructura" se refiere a la organización formal de la empresa, incluyendo la jerarquía y la asignación de responsabilidades. La estructura debe estar acorde con la estrategia y los objetivos de la organización.
- Los "Sistemas" son los procesos y procedimientos que respaldan la operación de la empresa. Esto incluye sistemas de información, sistemas de gestión, sistemas de control de calidad y otros procesos clave.

- El "Personal" se refiere a las personas que componen la organización. Esto implica no solo la cantidad de personal, sino también la calidad, las habilidades y la capacitación de los empleados.
- El "Estilo" de gestión se refiere a la cultura y la manera en la que las decisiones son tomadas y ejecutadas en la organización. Un estilo de gestión efectivo debe ser coherente con la estrategia y los valores compartidos.
- Las "Habilidades" se refieren a las competencias y habilidades necesarias para que la organización tenga éxito. Esto incluye tanto las habilidades técnicas como las habilidades de liderazgo y gestión.
- Finalmente, los "Valores Compartidos" son los principios y valores en las que se basa el comportamiento de la organización. Estos valores deben ser compartidos por todos los miembros de la empresa y deben estar alineados con la estrategia y los objetivos.

El modelo de 7S destaca la importancia de la alineación y la interconexión de estos siete elementos para lograr una organización efectiva. Peters y Waterman argumentan que cuando estos elementos están en equilibrio y se refuerzan mutuamente, la organización está mejor posicionada para alcanzar la excelencia. Además, el modelo enfatiza que la gestión efectiva no se limita a un solo aspecto, sino que requiere una atención cuidadosa a todos estos elementos. En última instancia, el modelo de 7S sigue siendo una herramienta valiosa para los líderes y gerentes que buscan evaluar y mejorar la efectividad organizativa en un entorno empresarial en constante cambio (Aguilar Asanza & Macas Macas, 2022).

Este modelo ofrece una perspectiva valiosa en el proceso de reestructuración organizacional. Durante una reestructuración, cada uno de los siete elementos (Estrategia, Estructura, Sistemas, Personal, Estilo, Habilidades y Valores Compartidos) se entrelaza de manera crucial. La estrategia se reevalúa y alinea con la nueva estructura organizativa, mientras que los sistemas y procesos se ajustan para respaldar esta estrategia.

La reestructuración puede requerir cambios en la fuerza laboral, lo que subraya la importancia de tener el personal adecuado con las habilidades requeridas. La cultura organizacional y el estilo de gestión también deben alinearse con la nueva dirección, y la reestructuración puede ser una oportunidad para impulsar un cambio cultural. Finalmente, los valores compartidos sirven como un ancla para mantener la cohesión y la dirección en la organización durante el proceso de reestructuración (Elorreaga Sosa & Gonzalez Gamarra, 2019).

## **Marco Conceptual**

### **Diagnóstico Organizacional**

Warren Bennis y Robert Chin, en su obra "The Planning of Change" (1969), abordan el concepto de "Diagnóstico Organizacional" como un proceso esencial para comprender y mejorar la salud y eficacia de las organizaciones. Según Bennis y Chin, el diagnóstico organizacional implica una evaluación sistemática y en profundidad de diversos aspectos de una organización cuyo propósito es el de identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo.

Desde su perspectiva, el diagnóstico organizacional es un proceso multifacético que involucra la compilación y el análisis de información relacionada con la estructura, la cultura, los sistemas, los procesos y el desempeño de la organización. Este proceso no solo permite identificar problemas y desafíos actuales, sino que también ayuda a identificar fortalezas y oportunidades que pueden ser aprovechadas.

Visto desde el punto de vista de otro autor (Cristóbal, Guarnizo Crespo , & Caiche Rosales, 2017), el diagnóstico organizacional es una aliada esencial en la gestión de cualquier empresa o institución. Este proceso implica un análisis minucioso de todos los aspectos que conforman una organización, desde su estructura interna hasta su cultura y desempeño. A través de la toma de datos y la evaluación de estos, se pueden identificar los obstáculos que están afectando la eficiencia y el éxito de la organización. Además, el diagnóstico no se limita a señalar problemas, sino que también destaca las fortalezas que la organización posee, así como las oportunidades que pueden ser aprovechadas para el crecimiento y el desarrollo. En última instancia, el diagnóstico organizacional es un proceso multifacético que proporciona una visión completa de la salud y la dirección de la organización, permitiendo a los líderes tomar decisiones informadas para impulsar el cambio y la mejora continua.

Visto desde otro ángulo, el diagnóstico organizacional es una tarea compleja que implica un análisis exhaustivo de múltiples aspectos de una entidad. A través de la obtención y el análisis de datos relacionados con la estructura, la cultura, los sistemas, los procesos y el desempeño de la organización, se busca descubrir las áreas problemáticas y las posibles áreas de mejora. Este proceso no solo se enfoca en los

desafíos actuales, sino que también pone de relieve las oportunidades no aprovechadas y las fortalezas subyacentes que pueden servir como base para el crecimiento y la innovación. En resumen, el diagnóstico organizacional se convierte en una brújula estratégica para las empresas, proporcionando una visión holística que guía las decisiones gerenciales hacia la optimización de recursos y el logro de los objetivos organizativos (Zamorano, 2020) .

### **Procesos administrativos**

El perito en administración de empresas (Vicente, 2010) sostiene que para Henry Fayol, el proceso de Administración es una unidad la cual se rige por reglas y autoridad las cuales justifican su existencia a través del logro de objetivos, teniendo así mismo que las funciones del administrador, es decir el Proceso Administrativo se basa en una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, siendo este flexible e interactivo por medio de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

En su análisis la administración es proceso demasiado importante en la sociedad, siendo este un mecanismo flexible ya que se adapta a diferentes situaciones y necesidades que se presenten para la solución de problemas en cualquier organización ya sea interna o externamente, y que tener un conocimiento detallado y general de la administración contribuye al desarrollo de los países.

La administración (González, 2014) es un pilar fundamental en la sociedad contemporánea. Este proceso se erige como un mecanismo de gran flexibilidad, capaz de ajustarse a una amplia variedad de situaciones y requisitos que pueden surgir en la

necesidad de buscar soluciones a problemas en cualquier tipo de organización, ya sea interna o externa. La administración proporciona un enfoque estructurado y eficiente para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y las operaciones de una entidad. Además, el conocimiento detallado y general de la administración se convierte en un activo valioso, ya que contribuye significativamente al desarrollo de los países al mejorar en aspectos como, la eficiencia, la productividad y la competitividad de las organizaciones, lo que a su vez tiene un impacto positivo en la economía y el bienestar de la sociedad en su conjunto.

Además de esto y según Ricalde, este proceso se caracteriza por su adaptabilidad, siendo una herramienta esencial para enfrentar los desafíos cambiantes en el entorno empresarial y organizativo. La capacidad de lograr implementar principios y técnicas planteadas en teorías de administración de manera efectiva permite a las organizaciones resolver problemas, aprovechar oportunidades y mejorar su eficiencia operativa. Además, el conocimiento profundo y amplio de la administración tiene un impacto directo en el desarrollo de las naciones, ya que contribuye a la creación de empresas más eficientes, innovadoras y competitivas. En última instancia, la administración es un motor esencial para el crecimiento en materia de economía, y la subsecuente prosperidad de una sociedad, y su aplicación adecuada es un factor crítico para el progreso de una nación en el escenario global (Ricalde, 2016).

### **Planeación estratégica.**



De acuerdo con (Reyes, 1967) la planeación es el paso que dentro de la etapa mecánica del proceso administrativos consiste en hacer un boceto de los todos los posibles caminos y trazar las directrices que pueden usarse en función de la obtención de los objetivos organizacionales económicos sociales y políticos, concordando con ( Chiavenato, 1995) pues para él, la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo” (p.132).

Analizar estrategias es lo que nos permite la planeación en el proceso administrativo, donde se tiene en cuenta una evaluación del entorno organizacional convirtiéndose en una ventaja estratégica que logre posicionar altamente a la empresa tanto en el ámbito presente y futuro, enfocándose en todo momento a lo que se está realizando en la organización para lograr todos los objetivos propuestos.

Con el propósito de ayudar de manera importante a ejecutar acciones y tomar medidas, La planeación estratégica se enfoca principalmente en todas las decisiones, procedimientos, reglas y responsabilidades que son tomadas en los diferentes niveles administrativos; aspectos basados en los cambios constantes que se presentan en la actualidad, Dicho Proceso permite interpretar, comprender y hasta explicar variables que beneficien o afecten las organizaciones.

La planeación estratégica es un enfoque central que abarca todas las decisiones, procedimientos, reglas y responsabilidades en diferentes niveles administrativos. Se basa en la adaptación constante a los cambios que caracterizan el entorno actual. Este proceso no solo implica la formulación de estrategias, sino también la capacidad de interpretar, comprender y explicar las variables que pueden influir

positiva o negativamente en las organizaciones. En este sentido, la planeación estratégica se convierte en una herramienta esencial para garantizar que las organizaciones estén preparadas para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un mundo en constante evolución (Chiavenato, Planeación Estratégica fundamentos y Aplicaciones tercera Edición, 2017).

Este proceso, según el autor Galindo, se concentra en la toma de decisiones, los procedimientos, las reglas y las responsabilidades que operan en los distintos niveles de administración de una organización. Este enfoque se fundamenta en la necesidad de adaptarse de manera continua a los cambios que caracterizan la realidad actual. El proceso de planeación estratégica proporciona una estructura que permite a las organizaciones interpretar, comprender y analizar las variables que pueden impactar positiva o negativamente en su funcionamiento (Galindo, 2008).

### **plan de acción**

(Larreal, 2016) aborda que Los planes de acción como señala “Suárez, (2002)” son documentos adecuadamente estructurados que forman parte del planeamiento integral de la estrategia de una investigación de carácter cualitativo, ya que, por medio de ellos, es que se busca dar logro a los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándose de un cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto.

se comprende que el plan de acción es un documento flexible donde se plasman diferentes actividades estratégicas tanto a corto como largo plazo, siendo estructuradas adecuadamente con el fin de obtener respuestas o soluciones relevantes a la investigación en proceso, donde se requieren diferentes métodos de gestión, estos

ejecutados de manera responsable para alcanzar los objetivos propuestos inicialmente (Baldwin, 2010).

Su finalidad principal es proporcionar soluciones relevantes a investigaciones y problemas en curso, lo que implica la necesidad de aplicar diversos métodos de gestión. La ejecución de estas actividades debe ser llevada a cabo de manera responsable y con un enfoque claro en la consecución de los objetivos iniciales. En síntesis, el plan de acción actúa como una herramienta versátil que sirve como hoja de ruta para lograr metas y resolver desafíos, enfatizando la necesidad de una ejecución responsable y efectiva (Valencia, Noa , & Escalante , 1993).

### **estrategias**

(Ansoff, 1976) define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos distintos, sugiriendo la superioridad del segundo. Mientras que, para Michael Porter Estrategia es la formulación de posiciones valiosas y únicas en el mercado. Estrategia es «huir» de la competencia, para defender nuestra rentabilidad y nuestro crecimiento como empresa.

Por medio de análisis o evaluaciones exhaustivas Las organizaciones deben de buscar el camino tanto interno como externo para lograr todos los objetivos propuestos, por lo que componen una serie de acciones debidamente planificadas y concretas, que beneficien y ayuden a la toma de decisiones dentro de las mismas, con el único fin de avanzar y ser mayormente competitivas en el campo empresarial como en la vida

cotidiana permitiendo así cumplir con sus metas y llevándolas a estar constantemente actualizadas con los cambios que ocurren circunstancialmente en el mundo.

Estos procesos permiten a las organizaciones explorar tanto su entorno interno como externo en busca de vías para alcanzar sus objetivos preestablecidos. Los análisis implican una serie de acciones meticulosamente planificadas y específicas que aportan claridad y orientación en la toma de decisiones. La finalidad principal es avanzar y mejorar la competitividad tanto en el mundo empresarial como en la vida cotidiana. Además, este enfoque asegura que las organizaciones estén al tanto de los cambios circunstanciales en el mundo y se mantengan actualizadas para adaptarse a las nuevas realidades. En resumen, el análisis y la evaluación son esenciales para la consecución de metas y para la capacidad de adaptación y competencia de las organizaciones (Rodríguez, Ballen Ariza, & Zúñiga López, 2007).

Además de esto (Salazar, 2005), los procesos se convierten en una serie de acciones cuidadosamente planeadas y específicas que tienen como objetivo fundamental ayudar en la toma de decisiones tanto a nivel interno como externo. Su propósito es permitir a las organizaciones avanzar y mejorar su competitividad en un mundo empresarial en constante cambio. Al mantenerse actualizadas y conscientes de los cambios circunstanciales en el entorno, las organizaciones pueden adaptarse de manera efectiva para cumplir sus metas y objetivos. En última instancia, el análisis y la evaluación proporcionan una base y punto de partida para la toma de decisiones informadas y estratégicas, permitiendo a las organizaciones prosperar en un entorno empresarial dinámico.

## Marco Legal

Para llevar a cabo una propuesta de reestructuración administrativa en la mina El Mortiño 2 JD en la vereda Firita Peña Arriba del municipio de Ráquira, departamento de Boyacá, en el año 2023, es importante tener en cuenta una serie de marcos legales y regulaciones que rigen este tipo de procesos en Colombia. A continuación, se presenta un marco legal adecuado para este trabajo en la tabla 1.

**Tabla 1**

*marco legal*

LEY O NORMA	COMENTARIOS DE LA MISMA
CONSTITUCION DE COLOMBIA	La Constitución establece los principios fundamentales que deben regir en la administración pública, como la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana. También garantiza los derechos laborales y ambientales que deben ser considerados en cualquier proceso de reestructuración.
Ley 685 de 2001 (Código de Minas)	Esta ley regulara las actividades mineras en Colombia. Es esencial para comprender las regulaciones específicas aplicables a la mina El Mortiño 2 JD, como los procedimientos para obtener

	licencias, los requisitos ambientales y las obligaciones laborales.
Ley 80 de 1993 (Ley de Contratación Estatal)	Si la reestructuración implica contratación de servicios o adquisición de bienes, esta ley establece las normas que deben seguirse en los procesos de contratación pública.
Ley 1564 de 2012 (Código General del Proceso)	Esta ley regula los procedimientos judiciales y administrativos en Colombia. Puede ser relevante si se presentan disputas legales o se requiere seguir un proceso administrativo específico durante la reestructuración.
Normativa Laboral	La legislación laboral colombiana, es fundamental para asegurar que los derechos de los trabajadores se respeten durante la reestructuración.
Normas de Seguridad y Salud en el Trabajo	La Ley 1562 de 2012 y su reglamentación establecen las obligaciones de las empresas en materia de seguridad y salud en el trabajo. Estas normas son fundamentales para

	garantizar la seguridad de los trabajadores en la mina.
LEY 590 DE 2000 Reglamentada por el Decreto Nacional 2473 de 2010	En la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas
DECRETO 410 DE 1971	Expide el Código de comercio colombiano en donde se encuentra las normas que regulan todas las actividades y asuntos comerciales en el país
LEY 2069 DE 2020	Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia” Busca generar y aumentar el bienestar en las organizaciones.
DECRETO 815 DE 2018	por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos

*Nota:* la tabla 1 representa el marco legal para la mina el mortuño jd2 para el año 2023 elaboración propia – Natalia Yiseth Aldana Chíquiza.

## Metodología

Para la metodología en gestión estratégica tendremos algunos pasos en donde se realizarán varios análisis, uno de ellos será el interno y externo, el análisis de la presente situación, el diagnóstico y la evaluación, la formulación de estrategias, la implementación y seguimiento y finalizando con el control y el monitoreo del desempeño esto por medio del empleo de algunas matrices, las cuales serán explicadas conforme hagan su incursión en la metodología.

- Investigación cualitativa para la reestructuración administrativa de la mina El Mortiño 2 JD

La investigación cualitativa se llevó a cabo en dos fases:

Fase 1: Análisis de la situación actual: En esta fase, se utilizaron las siguientes técnicas cualitativas:

- Entrevistas en profundidad: Se realizaron entrevistas en profundidad a 17 colaboradores de la mina El Mortiño 2 JD, con el fin de obtener su percepción sobre la situación actual de la mina y los desafíos que enfrenta.

Las entrevistas en profundidad se realizaron a 17 colaboradores de la mina El Mortiño 2 JD, con el fin de obtener su percepción sobre la situación actual de la mina y los desafíos que enfrenta. Las entrevistas fueron semiestructuradas, con un guion de preguntas que se adaptó a las respuestas de los participantes. Las entrevistas se realizaron de forma individual y en persona. La duración de las entrevistas varió entre 30 y 60 minutos.



- Análisis documental: Se analizaron documentos internos de la mina, como informes financieros, informes de gestión y procedimientos operativos.

Se analizaron documentos internos de la mina El Mortiño 2 JD, como informes financieros, informes de gestión y procedimientos operativos. El análisis se centró en los siguientes aspectos:

- Desempeño financiero de la mina
- Satisfacción de los clientes
- Eficiencia y eficacia de los procesos internos
- Competencias y habilidades del personal

Fase 2: Formulación de estrategias: En esta fase, se utilizaron las siguientes técnicas cualitativas:

- Grupos focales: Se realizaron grupos focales con colaboradores de la mina El Mortiño 2 JD, con el fin de identificar posibles estrategias de reestructuración administrativa.

Se realizaron grupos focales con colaboradores de la mina El Mortiño 2 JD, con el fin de identificar posibles estrategias de reestructuración administrativa. Los grupos focales estuvieron formados por 6-8 participantes.

- Los grupos focales se realizaron de forma presencial. La duración de los grupos focales varió entre 60 y 90 minutos.

- Análisis de contenido: Se analizaron los datos obtenidos de las entrevistas en profundidad, los grupos focales y el análisis documental.

Se analizaron los datos obtenidos de las entrevistas en profundidad, los grupos focales y el análisis documental. El análisis de contenido se centró en los siguientes aspectos:

- Percepción de los colaboradores sobre la situación actual de la mina
- Desafíos que enfrenta la mina
- Posibles estrategias de reestructuración administrativa

La investigación cualitativa permitió obtener una comprensión profunda de la situación actual de la mina El Mortiño 2 JD y los desafíos que enfrenta. Los resultados de la investigación se utilizaron para la formulación de estrategias de reestructuración administrativa. Teniendo como hallazgos importantes los siguientes:

- Los colaboradores perciben que la mina enfrenta desafíos en términos de eficiencia y eficacia de los procesos internos, satisfacción de los clientes y desarrollo del talento y el compromiso de los empleados.
- Las estrategias de reestructuración administrativa deben centrarse en mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos internos, mejorar la satisfacción de los clientes y desarrollar el talento y el compromiso de los empleados.

Para el análisis interno y externo, nos será de utilidad la matriz de evaluación de factores externos MEFE, la cual es una herramienta que evalúa y clasifica los factores clave del entorno externo que afectan a una organización. asignándose calificaciones y ponderaciones a factores como oportunidades y amenazas para determinar el impacto en la estrategia, además de esto se realizará una matriz de evaluación de factores internos (MEFI), la cual evalúa y clasifica los factores internos de una organización, centrándose en fortalezas y debilidades, asignándose calificaciones y ponderaciones para identificar así áreas críticas que requieren atención.

Luego para analizar la situación actual de la corporación tendremos la Natri IE, la cual asociara los resultados de las dos anteriores matrices usadas para única en un cuadrante la organización, ayudando a determinar la posición actual estratégica e identificando así, las estrategias adecuadas, como el crecimiento o estabilidad.

En cuanto al siguiente punto que es el diagnóstico y evaluación interna en donde se usara la matriz de perfil de capacidades internas, el cual analiza las capacidades, recursos y competencias internas de la organización, comprendiendo, así como los activos internos pueden ser aprovechados en la formulación de estrategias.

Continuando con este apartado de la formulación de estrategias, se debe utilizar la descripción teórica en donde se deben elaborar estrategias específicas por el alcance de los objetivos, definiendo metas, plazos, tácticas, responsabilidades y recursos necesarios.

Elaborado el plan, se debe hacer la implementación y el seguimiento, esto con la matriz de PEYEA (Planificación, Ejecución y Evaluación de acciones), la cual

planificará y dará seguimiento al progreso de las acciones estratégicas, definiendo así mismos indicadores de desempeño y medir el avance hacia los objetivos estratégicos.

Finalmente se debe realizar el control y el monitoreo de desempeño, por medio del cuadro de mando integral (CMI), propuesto por Robert S. Kaplan y David P. Norton en su artículo "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" publicado en la Harvard Business Review en 1992, el cual es un sistema de gestión que utiliza indicadores clave de desempeño para medir y controlar progreso en los objetivos estratégicos, como finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje.

Por lo tanto, La metodología utilizada para llevar a cabo la propuesta de reestructuración administrativa en la mina El Mortiño 2 JD constará de varios pasos, los cuales se llevarán a cabo mediante un enfoque multimodal que combina técnicas cualitativas y cuantitativas. Iniciaremos con la selección de la muestra y luego procederemos con el análisis de la situación actual de la mina, el diagnóstico y la evaluación de factores internos y externos, la formulación de estrategias, la implementación y seguimiento, y finalmente, el control y monitoreo del desempeño. A continuación, se detalla cada paso de la metodología:

### **1. Selección de la Muestra**

La muestra estará compuesta por los 17 colaboradores de la mina El Mortiño 2 JD que actualmente forman parte de la organización. Esta muestra se seleccionará de manera aleatoria para garantizar la representatividad de los diferentes roles y áreas de la mina. La elección de esta muestra permitirá obtener una perspectiva completa de las percepciones y opiniones de los colaboradores.

## **2. Análisis Interno y Externo (Técnicas Cualitativas y Cuantitativas)**

Se llevará a cabo un análisis exhaustivo del entorno interno y externo de la mina. Para ello, se aplicarán técnicas cualitativas, como entrevistas en profundidad con los colaboradores y análisis documental de informes internos, posterior a esto se utilizará la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para evaluar y clasificar los factores clave del entorno externo. Y se finalizara esta parte con la implementación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para evaluar y clasificar los factores internos de la organización, identificando fortalezas y aspectos a mejorar tomados como debilidades.

## **3. Análisis de la Situación Actual (Técnicas Cualitativas y Cuantitativas)**

Se desarrollará la Matriz IE (Interno-Externo) para determinar la posición estratégica actual de la mina y definir las estrategias adecuadas. Para ello se aplicarán técnicas cuantitativas, como encuestas, a la muestra de colaboradores para recopilar datos sobre la percepción de la situación actual y sus desafíos.

## **4. Diagnóstico y Evaluación Interna (Técnicas Cualitativas y Cuantitativas)**

Se utilizará la Matriz de Perfil de Capacidades Internas para analizar las capacidades, recursos y competencias internas de la organización. Por medio de análisis cualitativos y cuantitativos para evaluar cómo los activos internos pueden ser aprovechados en la formulación de estrategias.

## **5. Formulación de Estrategias (Técnicas Cualitativas)**

Se llevará a cabo una descripción teórica detallada de las estrategias específicas, definiendo metas, plazos, tácticas, responsabilidades y recursos necesarios.

## **6. Implementación y Seguimiento (Técnicas Cualitativas y Cuantitativas)**

Se utilizará la matriz PEYEA (Planificación, Ejecución y Evaluación de acciones) para planificar y dar seguimiento al progreso de las acciones estratégicas, y adicional se definirán indicadores de desempeño y se medirá el avance hacia los objetivos estratégicos.

## **7. Control y Monitoreo del Desempeño (Técnicas Cualitativas y Cuantitativas)**

Se empleará el Cuadro de Mando Integral (CMI) para medir y controlar el progreso en los objetivos estratégicos, abordando aspectos financieros, clientes, procesos internos y aprendizaje.

Esta metodología multimodal, que comienza con la selección aleatoria de la muestra de 17 colaboradores, en donde por medio de una encuesta final de socialización se permitirá obtener una comprensión completa de la situación actual de la mina y garantizará la representatividad de las percepciones y opiniones de los empleados en el proceso de reestructuración administrativa.

## **8. Cuadro de mando integral de la metodología**

El cuadro de mando integral se basa en los siguientes principios:

1. Enfoque en los objetivos estratégicos: El cuadro de mando integral se centra en los objetivos estratégicos de la organización.
2. Enfoque en el rendimiento: El cuadro de mando integral utiliza indicadores de rendimiento para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos.
3. Enfoque en la perspectiva integral: El cuadro de mando integral considera las cuatro perspectivas clave: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

**Tabla 2**

*Cuadro de mando integral*

<b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA DE LA MINA EL MORTIÑO 2 JD</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- la eficiencia y eficacia de los procesos internos.</li> <li>- Mejorar la satisfacción y lealtad de los clientes.</li> <li>- Desarrollar el talento y el compromiso de los empleados.</li> </ul>
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>
<p><b>Objetivo:</b> Aumentar el beneficio neto en un 10%.</p> <p><b>Indicador:</b> Beneficio neto.</p> <p><b>Meta:</b> 10 millones de pesos.</p> <p><b>Plan de acción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar un nuevo sistema de gestión de procesos.</li> <li>- Reducir los costes de producción.</li> </ul>
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>

<p><b>Objetivo:</b> Aumentar la satisfacción del cliente en un 5%.</p> <p><b>Indicador:</b> NPS (Net Promoter Score).</p> <p><b>Meta:</b> 70.</p> <p><b>Plan de acción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar un programa de fidelización de clientes.</li> <li>- Mejorar la calidad del servicio al cliente.</li> </ul>
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>
<p><b>Objetivo:</b> Reducir el tiempo de respuesta a los clientes en un 20%.</p> <p><b>Indicador:</b> Tiempo de respuesta a los clientes.</p> <p><b>Meta:</b> 2 días.</p> <p><b>Plan de acción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Automatizar los procesos de atención al cliente.</li> <li>- Invertir en formación del personal.</li> </ul>
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>
<p><b>Objetivo:</b> Aumentar el número de empleados formados en nuevas tecnologías en un 15%.</p> <p><b>Indicador:</b> Número de empleados formados en nuevas tecnologías.</p> <p><b>Meta:</b> 1.000 empleados.</p> <p><b>Plan de acción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar un plan de formación continua.</li> <li>- Invertir en nuevas tecnologías.</li> </ul>
<b>INDICADORES DE SEGUIMIENTO:</b>



Para el seguimiento del progreso de los objetivos estratégicos, se utilizarán los siguientes indicadores:

**PERSPECTIVA FINANCIERA:**

- Beneficio neto
- ROE (Return on Equity)
- ROI (Return on Investment)
- Perspectiva del cliente:
- NPS (Net Promoter Score)
- CSAT (Customer Satisfaction Score)
- Retención de clientes

**PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

- Tiempo de respuesta a los clientes
- Calidad del servicio
- Eficiencia de los procesos
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:
- Número de empleados formados
- Índice de satisfacción de los empleados
- Compromiso de los empleados

**RECOMENDACIONES:** Para garantizar el éxito de la reestructuración administrativa, se recomiendan las siguientes acciones:

- Involucrar a todos los empleados en el proceso de planificación y ejecución.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar de forma clara y transparente los objetivos y las estrategias.</li> <li>• Proporcionar los recursos necesarios para la implementación de las estrategias.</li> <li>• Realizar un seguimiento continuo del progreso y realizar los ajustes necesarios.</li> </ul>
<b>CONCLUSIONES</b>
<p>En el caso de la mina El Mortiño 2 JD, el cuadro de mando integral propuesto permitirá evaluar el impacto de la reestructuración administrativa en las cuatro perspectivas clave: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.</p>

*Nota:* la tabla 2 representa el cuadro de mando integral para la mina el mortiño jd2 para el año 2023 elaboración propia – Natalia Yiseth Aldana Chíquiza.

## 9. Metodología acorde a los objetivos propuestos

**Objetivo estratégico 1:** Garantizar el cumplimiento de los requisitos legales que en materia de seguridad y salud en el trabajo apliquen a la empresa.

Este objetivo se desarrollará a través de las siguientes estrategias:

- Estrategia 1: Implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) en conformidad con la normatividad vigente.
- Estrategia 2: Realizar auditorías periódicas al SG-SST para verificar su cumplimiento.

- Estrategia 3: Capacitar al personal en seguridad y salud en el trabajo.

Métodos de recolección de información:

- Revisión documental: Se revisarán los documentos legales aplicables en materia de seguridad y salud en el trabajo, como la Ley 1562 de 2012, el Decreto 1072 de 2015 y la Resolución 3127 de 2019.
- Observación directa: Se realizarán visitas a las instalaciones de la mina para verificar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- Encuestas: Se realizarán encuestas a los colaboradores para conocer su percepción sobre la seguridad y salud en el trabajo en la mina.

**Objetivo estratégico 2:** Implementar tecnologías innovadoras que ayuden a preservar el medio ambiente.

Este objetivo se desarrollará a través de las siguientes estrategias:

- Estrategia 1: Implementar un sistema de gestión ambiental (SGA) en conformidad con la normatividad vigente.
- Estrategia 2: Invertir en tecnologías limpias para reducir el impacto ambiental de la mina.
- Estrategia 3: Capacitar al personal en gestión ambiental.

Métodos de recolección de información:

- Revisión documental: Se revisarán los documentos legales aplicables en materia de gestión ambiental, como la Ley 99 de 1993 y el Decreto 1743 de 2014.

- Observación directa: Se realizarán visitas a las instalaciones de la mina para verificar el cumplimiento de las normas ambientales.
- Encuestas: Se realizarán encuestas a los colaboradores para conocer su percepción sobre la gestión ambiental en la mina.

**Objetivo estratégico 3:** Garantizar el uso de los Elementos de Protección Personal (EPP), de igual forma realizar un mantenimiento periódico a los equipos, instalaciones y herramientas.

Este objetivo se desarrollará a través de las siguientes estrategias:

- Estrategia 1: Implementar un programa de dotación y reposición de EPP.
- Estrategia 2: Implementar un programa de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, instalaciones y herramientas.
- Estrategia 3: Capacitar al personal en el uso correcto de los EPP.

Métodos de recolección de información:

- Revisión documental: Se revisarán los documentos legales aplicables en materia de EPP, como la Resolución 1409 de 2012.
- Observación directa: Se realizarán visitas a las instalaciones de la mina para verificar el cumplimiento de las normas de uso de EPP.
- Encuestas: Se realizarán encuestas a los colaboradores para conocer su percepción sobre el uso de EPP en la mina.

**Objetivo estratégico 4:** Restructurar la organización en el campo administrativo.

Este objetivo se desarrollará a través de las siguientes estrategias:

- Estrategia 1: Realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización.
- Estrategia 2: Definir un nuevo modelo organizacional.
- Estrategia 3: Implementar el nuevo modelo organizacional.

Métodos de recolección de información:

- Entrevistas en profundidad: Se realizarán entrevistas en profundidad a los colaboradores para obtener su percepción sobre la organización actual.
- Análisis documental: Se analizarán documentos internos de la organización, como informes financieros, informes de gestión y procedimientos operativos.
- Revisión de la literatura: Se revisará la literatura sobre reestructuración organizacional.

**Objetivo estratégico 5:** Mejorar la productividad y eficiencia en la operación minera.

Este objetivo se desarrollará a través de las siguientes estrategias:

- Estrategia 1: Optimizar los procesos operativos.
- Estrategia 2: Invertir en tecnología.
- Estrategia 3: Capacitar al personal.

Métodos de recolección de información:

- Observación directa: Se realizarán visitas a las instalaciones de la mina para identificar oportunidades de mejora en los procesos operativos

## **Marco Estratégico**

### **Descripción de la Empresa**

la Mina el “EL MORTIÑO 2 JD” es una empresa minera colombiana, con más de 10 años de operación, ubicada en los predios de la vereda Firita Peña Arriba del municipio de Ráquira Boyacá; dedicada a la exploración, explotación, extracción y comercialización de carbón de hulla; cuenta actualmente con 17 colaboradores que actúan de forma segura por convicción, actuando de manera responsable y correcta garantizando su entorno, seguro en todos los aspectos para el desarrollo de las actividades diarias, propias y de los compañeros de trabajo, teniendo por premisa la salvaguarda de la integridad de las personas, del medio ambiente, y del entorno en el que se desarrolla la comunidad. Siendo vital esto en el interior como en el exterior de la organización.

### ***ANALISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA***

A modo de analizar los resultados, tendremos que a pesar de estar estructurados y tener medianamente clara la cadena de mando de la empresa, no hay una comunicación evidente en cuanto a los objetivos y la proyección de la misma a futuro, no obstante, la mayoría de trabajadores tienen clara las funciones a desempeñar en la organización y sienten así mismo que hay un acompañamiento del gerente en el marco del cumplimiento de las funciones.

En materia de seguridad se presenta que se brinda siempre la pertinente para la realización de las actividades, generando además seguimiento y capacitaciones para el cumplimiento adecuado de los objetivos como empresa.

En cuanto a aspectos del salario y cuestiones de estandarización de procesos, tendremos que a la totalidad de empleados se les realice exámenes médicos de ingreso y así mismo, el salario es acorde a las funciones explicadas durante la inducción, en el único aspecto en el cual se debe enfatizar es en el de las evaluaciones de desempeño, teniendo que, en algunos casos, se argumenta que no hay las suficientes.

### **Misión**

La Mina el “EL MORTIÑO 2 JD” tiene como expectativas desarrollar una minería segura, responsable y con un compromiso social, orientada a generar crecimiento en sus operaciones, tanto a nivel local como regional.

### **Visión**

Para el año 2028, la Mina el “EL MORTIÑO JD2” busca ser mayormente reconocida como una de las mejores organizaciones dedicada a la extracción y comercialización de carbón a nivel Departamental, donde se provee la calidad de nuestro producto y un buen servicio, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

### ***Objetivos Estratégicos***

- Garantizar el cumplimiento de los requisitos legales que en materia de seguridad y salud en el trabajo apliquen a la empresa.
  
- Implementar tecnologías innovadoras que ayuden a preservar el medio ambiente.

- Garantizar el uso de los Elementos de Protección Personal (EPP), de igual forma realizar un mantenimiento periódico a los equipos, instalaciones y herramientas.
- Reestructurar la organización en el campo administrativo.
- Mejorar la productividad y eficiencia en la operación minera
- Expandir el mercado de exportación de carbón
- Contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad local
- Mejorar la gestión de riesgo y seguridad de la empresa

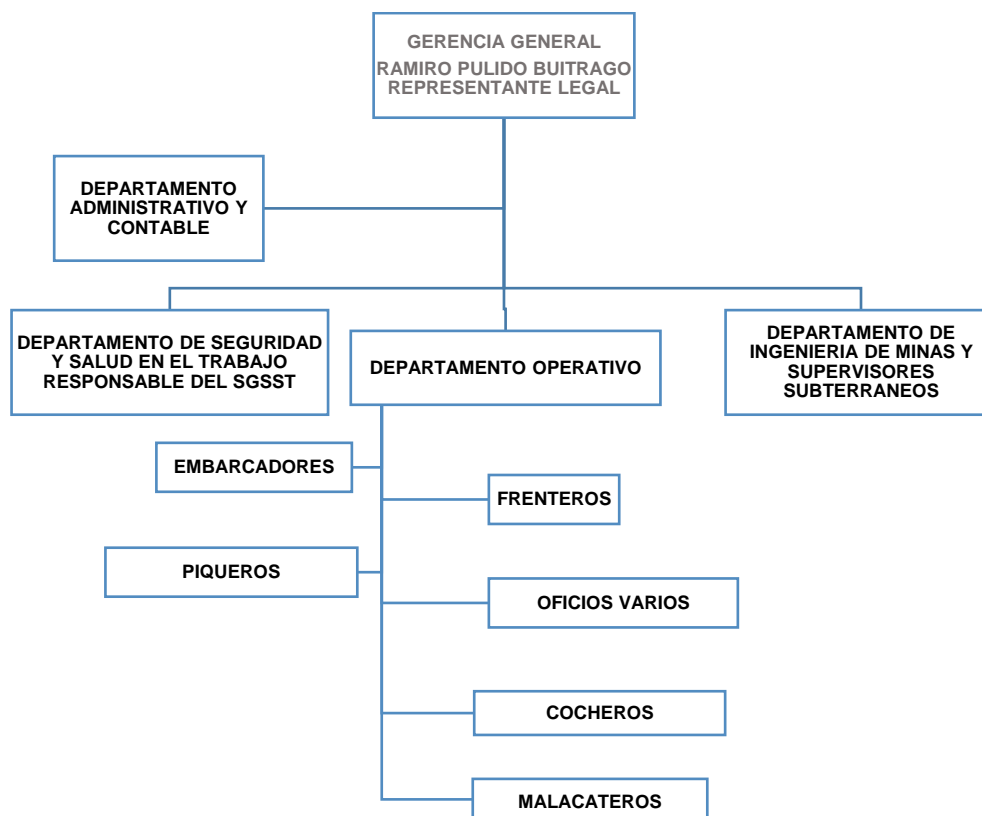
### **Descripción de Cargos y Manual de Funciones**

*Organigrama de la organización*

#### **figura 1**

*Organigrama mina el MORTIÑO 2 JD*





**Nota:** el grafico representa el organigrama de la mina el mortiño 2 jd para el año 2023 elaboración propia – Natalia Yiseth Aldana Chíquiza.

Con el fin de dimensionar mejor la Mina el “EL MORTIÑO 2 JD” y poder estudiar su crecimiento natural, su organigrama jerárquico de forma funcional vertical, representa una estructura de arriba hacia abajo, estableciendo relaciones entre los departamentos de forma escalonada, donde el gerente está en la parte superior y subordina al resto de las áreas y los empleados.

### **Descripción de cargos administrativos**

**-secretaria Administrativa:** Asistente administrativo que brinda apoyo a la dirección general, este cargo se encargara de Recibir y gestionar las llamadas telefónicas y correos electrónicos, además de organizar y coordinar las reuniones y eventos, preparar presentaciones y documentos, manejar el archivo y la correspondencia. Y brindar apoyo administrativo a las demás áreas de la empresa.

**Tabla 3**

*descripción de cargo - secretaria administrativa*

<b>DESCRIPCION DE CARGO A SECRETARIA</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL ASPIRANTE</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	SECRETARIA
<b>AREA / DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE:</b>	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE
<b>REQUISITOS BASICOS</b>	
Se requiere que el aspirante interesado en la vacante tenga dominio básico en herramientas informáticas, tecnológicas y de comunicación.	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
1.	Documentar procesos y procedimientos dando ejecución a métodos normalizaos adoptados por la organización.
2.	Facilitar el servicio y atención a los clientes internos y externos acorde con las políticas de la organización.
3.	Identificar los factores de riesgo presentes en el ambiente de trabajo que puedan generar a corto o mediano plazo enfermedad profesional o afectar el bienestar de los trabajadores.
4.	Hacer una preselección de candidatos que den cumplimiento a las políticas y requerimientos, especificados por la organización, para vincularlos a la empresa o a nuevos roles.

5.	Procesar la información de acuerdo a las prioridades de la organización.
6.	Promover la interacción idónea consigo mismo, con los demás y con la naturaleza en los contextos laboral y social.
7.	Liquidar nómina y prestaciones sociales.
8.	Cumplir debidamente con las normas y políticas de la organización.

**Nota:** la tabla 3 representa la descripción del cargo para secretaria administrativa para la mina el mortío 2 jd para el año 2023 elaboración propia – Natalia Yiseth Aldana Chiquiza.

**-Contador Público:** Lleva la contabilidad de la empresa y prepara los informes financieros, actuará en las funciones en donde se deba Registrar las transacciones financieras de la empresa, además será la encargada de reparar los estados financieros, analizar la información financiera y asesorar a la dirección general en materia financiera.

#### Tabla 4

*descripción de cargo - Contador público*

DESCRIPCION DE CARGO A CONTADOR	
IDENTIFICACIÓN DEL ASPIRANTE	
NOMBRE DEL CARGO:	CONTADOR PUBLICO
AREA / DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE:	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE
REQUISITOS BASICOS	

<b>Se requiere que el aspirante interesado en la vacante tenga conocimientos fundamentales en finanzas, dominio básico en herramientas informáticas, tecnológicas y de comunicación.</b>	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<b>1.</b>	Documentar procesos y procedimientos en los libros de contabilidad aplicando métodos normalizados adoptados por la organización.
<b>2.</b>	Facilitar el servicio y atención a los clientes internos y externos de acuerdo con las políticas de la organización.
<b>3.</b>	Contabilizar todos los recursos de la organización, tanto operativos, financieros o de inversión según las políticas de la organización.
<b>4.</b>	Analizar e interpretar toda la información financiera de la organización.
<b>5.</b>	Procesar la información de acuerdo a las necesidades de la organización.
<b>6.</b>	Promover la interacción idónea consigo mismo, con los demás y con la naturaleza en los contextos laboral y social.
<b>7.</b>	Liquidar nómina y prestaciones sociales.
<b>8.</b>	Cumplir debidamente con las normas y políticas de la organización.
<b>9.</b>	Tomar decisiones financieras acertadas sin que se presenten problemas legales.
<b>10.</b>	Llevar un orden adecuado de los registros contables de la organización.
<b>11.</b>	Constar que los libros de contabilidad sean exactos en su información y de que las obligaciones financieras que la organización presente se paguen correctamente y a tiempo.
<b>12.</b>	Realizar informes quincenales sobre la situación financiera de la empresa.
<b>13.</b>	Administrar de manera adecuada los dineros que ingresen y salgan de la organización.
<b>14.</b>	Realizar trámites de pagos, honorarios, nominas, facturaciones, entre otros.

**Nota:** la tabla 4 representa la descripción del cargo para contador público para la mina el mortío 2 jd para el año 2023 elaboración propia – Natalia Yiseth Aldana Chiquiza.

### **Descripción de cargos operativos**

**-PIQUEROS – FREENTEROS:** Realiza la extracción de carbón de hulla de la mina, Operar las máquinas y equipos de extracción, además de realizar la puesta de puertas y ventanas con la madera, el cargue y descargue de carbón y mantener el orden y la limpieza en la zona de trabajo.

**Tabla 5**

*descripción de cargo - piqueros- frenteros*

<b>DESCRIPCION DE CARGO A PIQUERO - FREENTERO</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL ASPIRANTE</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	PIQUERO- FREENTERO
<b>AREA / DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE:</b>	DEPARTAMENTO OPERATIVO
<b>REQUISITOS BASICOS</b>	
<p><b>se requiere que el aspirante interesado en la vacante tenga conocimientos fundamentales en labores subterráneas, donde se promueva, mantenga y mejore las condiciones de salud y trabajo la mina el mortioño 2 jd mediante la prevención, promoción y gestión de los accidentes y enfermedades laborales, dando cumplimiento a la normatividad legal vigente.</b></p>	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<b>1.</b>	Asegurar la identificación, evaluación e intervención de los diferentes factores de riesgo y peligros significativos para su salud y la de sus compañeros
<b>2.</b>	Uso adecuado de los Elementos de Protección Personal (EPP), de igual forma realizar un mantenimiento periódico a los equipos, instalaciones y herramientas a su cargo.

3.	Procesar la información de acuerdo a las necesidades de la organización.
4.	Tener listo el material a utilizar (madera) antes de iniciar sus labores, esto con el fin de prevenir accidentes y retrasos en la producción diaria.
5.	Promover la interacción idónea consigo mismo, con los demás y con la naturaleza en los contextos laboral y social.
6.	Tener en cuenta de que si se presenta alguna anomalía informar inmediatamente a sus superiores.
7.	Tener el debido conocimiento y capacitación en el manejo de explosivo debe ser precavido y responsable.
8.	Transportar el explosivo de manera separada tanto detonadores como barras.
9.	El área donde se pretende realizar la voladura del explosivo debe de mantenerse limpio y sin ningún objeto o material eléctrico.
10.	Cumplir debidamente con las normas y políticas de la organización.
11.	Abstenerse de utilizar y operar equipos que no se le hayan asignado.
12.	Picar con los martillos neumáticos o picas toda roca que impida el avance y extracción del carbón.
13.	Hacer uso adecuado de las herramientas y o materiales a su cargo para disposición de las actividades asignadas.
14.	Tener conocimiento de cómo levantar una puerta o una ventana; importante para el avance del corte.
15.	Verificación constante de los gases de la mina por medio del multi-detector de gases y así evitar que las condiciones de la atmosfera sean erróneas para el desempeño de sus actividades.
16.	Dejar en perfecto orden el área de trabajo una vez finalizada la jornada laboral.

**Nota:** la tabla 5 representa la descripción del cargo para piqueros y/o frenteros para la mina el mortío 2 jd para el año 2023 elaboración propia – Natalia Yiseth Aldana Chiquiza.

**-COCHEROS Y EMBARCADORES:** Transporta el carbón extraído desde la mina hasta la planta de procesamiento, conducir los camiones mineros, realiza el cargue y descargue de carbón, además es fundamental en mantener el orden y la limpieza en la zona de trabajo y los embarcadores preparan el carbón para su embarque, separa el carbón por calidad, también envasa y realiza el despacho del carbón.

**Tabla 6** descripción de cargo - cocheros y embarcadores

<b>DESCRIPCION DE CARGO A COCHEROS Y EMBARCADORES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL ASPIRANTE</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	COCHEROS Y EMBARCADORES
<b>AREA / DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE:</b>	DEPARTAMENTO OPERATIVO
<b>REQUISITOS BASICOS</b>	
Se requiere que el aspirante interesado en la vacante tenga conocimientos fundamentales en labores subterráneas, donde se promueva, mantenga y mejore las condiciones de salud y trabajo la MINA EL MORTIÑO 2 JD mediante la prevención, promoción y gestión de los accidentes y enfermedades laborales, dando cumplimiento a la normatividad legal vigente.	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
1.	Asegurar la identificación, evaluación e intervención de los diferentes factores de riesgo y peligros significativos para su salud y la de sus compañeros
2.	Uso adecuado de los Elementos de Protección Personal (EPP).
3.	Verificación constante de los gases de la mina por medio del multi-detector de gases y así evitar que las condiciones de la atmosfera sean erróneas para el desempeño de sus actividades.
4.	Utilizar debidamente el coche para transporte del carbón, madera y/o desechos derivados de la actividad, no de traslado de personal.

5.	verificar que la instalación de las carrileras sea adecuada en buen estado para el desarrollo de sus actividades.
6.	cargar las vagonetas del coche directamente en los sitios de arranque de carbón (tecla) para luego trasladarlo a la vía de transporte o enganchado.
7.	Recoger el material extraído en un coche o vagoneta para llevarlo al depósito o a la superficie donde luego se almacena en la tolva para luego su comercialización.
8.	Enchancar la vagoneta al cable del malacate y avisar por medio del timbre según las veces establecidas a la superficie, para la extracción del carbón.
9.	Abstenerse de utilizar y operar equipos que no se le hayan asignado.
10.	Procesar la información de acuerdo a las necesidades de la organización.
11.	Promover la interacción idónea consigo mismo, con los demás y con la naturaleza en los contextos laboral y social.
12.	Cumplir debidamente con las normas y políticas de la organización.
13.	Hacer uso adecuado de las herramientas y o materiales a su cargo para disposición de las actividades asignadas.
14.	realizar un mantenimiento y engrase periódico a los rodamientos del coche, equipos, instalaciones y herramientas a su cargo.
15.	Dejar en perfecto orden el área de trabajo una vez finalizada la jornada laboral.

**Nota:** la tabla 6 representa la descripción del cargo para cocheros y/o embarcadores para la mina el mortío 2 jd para el año 2023 elaboración propia – Natalia Yiseth Aldana Chíquiza.

**-MALACATERO/A:** Transporta el carbón extraído desde la zona de extracción hasta la zona de carga, además de mantener el orden y la limpieza en la zona de trabajo.



Tabla 7

descripción de cargo – malacateros.

<b>DESCRIPCION DE CARGO A MALACATERO/A</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL ASPIRANTE</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	MALACATERO/A
<b>AREA / DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE:</b>	DEPARTAMENTO OPERATIVO
<b>REQUISITOS BASICOS</b>	
Se requiere que el aspirante interesado en la vacante tenga conocimientos fundamentales en labores subterráneas, donde se promueva, mantenga y mejore las condiciones de salud y trabajo la MINA EL MORTIÑO 2 JD mediante la prevención, promoción y gestión de los accidentes y enfermedades laborales, dando cumplimiento a la normatividad legal vigente.	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
1.	Asegurar la identificación, evaluación e intervención de los diferentes factores de riesgo y peligros significativos para su salud y la de sus compañeros
2.	Uso adecuado de los Elementos de Protección Personal (EPP).
3.	Verificar que la ventilación de la bocamina sea la adecuada para el ingreso del personal.
4.	tener en cuenta que puede transportar personal, objetos o materiales que no sobrepasen las cargas máximas
5.	verificar que la instalación de las carrileras sea adecuada en buen estado para el desarrollo de sus actividades.
6.	realizar un mantenimiento y engrase periódico a los rodamientos del coche, cables, polea y herramientas a su cargo y que estos siempre se encuentren firmes y seguros para el buen funcionamiento del mismo.
7.	Revisar que el cable que sujeta el coche se encuentre bien lubricado y en buen estado antes de poner en funcionamiento el malacate.
8.	No ausentarse del malacate por ningún motivo mientras se encuentre en su jornada laboral.

	Es de carácter importante que usted como malacatero mantenga comunicación con el personal que se encuentra en el interior de la mina antes de realizar alguna actividad con el malacate
9.	Abstenerse de utilizar y operar equipos que no se le hayan asignado.
10.	Tener breve conocimiento de la cantidad veces que se toca el timbre, esto con el fin de sacar a superficie carbón o personal.
11.	Procesar la información de acuerdo a las necesidades de la organización.
12.	Promover la interacción idónea consigo mismo, con los demás y con la naturaleza en los contextos laboral y social.
13.	Para la operación del malacate absténgase de estar bajo sustancias psicoactivas ya que ocasionar riesgos y peligros significativos.
14.	Cumplir debidamente con las normas y políticas de la organización.
15.	No usar elementos que puedan causar accidentes al momento de operar el malacate.
16.	Hacer uso adecuado de las herramientas y o materiales a su cargo para disposición de las actividades asignadas.
17.	En la operación del malacate absténgase de dejarlo caer con mucha velocidad, frénelo paulatinamente ya que puede ocasionar estragos y/ o accidentes dentro de la bocamina.
18. 19.	Dejar en perfecto orden el área de trabajo una vez finalizada la jornada laboral.

**Nota:** la tabla 7 representa la descripción del cargo para malacateros para la mina el mortiño 2 jd para el año 2023 elaboración propia – Natalia Yiseth Aldana Chíquiza.

- **-OFICIOS VARIOS:** persona encargada de realizar cualquier actividad asignada ya sea en superficie o subterráneo en la mina.

## Tabla 8

*descripción de cargo - oficios varios*

<b>DESCRIPCION DE CARGO A PATIERO – MINERO OFICIOS VARIOS</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL ASPIRANTE</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	PATIERO – MINERO OFICIOS VARIOS
<b>AREA / DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE:</b>	DEPARTAMENTO OPERATIVO
<b>REQUISITOS BASICOS</b>	
<p><b>se requiere que el aspirante interesado en la vacante tenga conocimientos fundamentales en labores mineras ya sean en superficie o subterráneas, donde se promueva, mantenga y mejore las condiciones de salud y trabajo la mina el mortuño 2 jd mediante la prevención, promoción y gestión de los accidentes y enfermedades laborales, dando cumplimiento a la normatividad legal vigente.</b></p>	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<b>1.</b>	Asegurar la identificación, evaluación e intervención de los diferentes factores de riesgo y peligros significativos para su salud y la de sus compañeros
<b>2.</b>	Uso adecuado de los Elementos de Protección Personal (EPP), de igual forma realizar un mantenimiento periódico a los equipos, instalaciones y herramientas a su cargo.
<b>3.</b>	Procesar la información de acuerdo a las necesidades de la organización.
<b>4.</b>	Llevar un orden adecuado de la madera, tantas palancas especiales, corrientes, tacos, orillos, tablonés entre otros.
<b>5.</b>	Mantener las instalaciones de superficie y/o subterráneo debidamente limpias según sea asignado
<b>6.</b>	Tener listo el material a utilizar (madera) antes de iniciar sus labores, esto con el fin de prevenir accidentes y retrasos en la producción diaria.
<b>7.</b>	Promover la interacción idónea consigo mismo, con los demás y con la naturaleza en los contextos laboral y social.
<b>8.</b>	Tener en cuenta de que si se presenta alguna anomalía informar inmediatamente a sus superiores.

<b>9.</b>	Tener el debido conocimiento y capacitación en el manejo de explosivo debe ser precavido y responsable.
<b>10.</b>	Transportar el explosivo de manera separada tanto detonadores como barras.
<b>11.</b>	El área donde se pretende realizar la voladura del explosivo debe de mantenerse limpio y sin ningún objeto o material eléctrico.
<b>12.</b>	Cumplir debidamente con las normas y políticas de la organización.
<b>13.</b>	Abstenerse de utilizar y operar equipos que no se le hayan asignado.
<b>14.</b>	Picar con los martillos neumáticos o picas toda roca que impida el avance y extracción del carbón.
<b>15.</b>	Hacer uso adecuado de las herramientas y o materiales a su cargo para disposición de las actividades asignadas.
<b>16.</b>	Tener conocimiento de cómo levantar una puerta o una ventana; importante para el avance del corte.
<b>17.</b>	Verificación constante de los gases de la mina por medio del multi-detector de gases y así evitar que las condiciones de la atmosfera sean erróneas para el desempeño de sus actividades.
<b>18.</b>	Dejar en perfecto orden el área de trabajo una vez finalizada la jornada laboral.
<b>19.</b>	Verificación constante de los gases de la mina por medio del multi-detector de gases y así evitar que las condiciones de la atmosfera sean erróneas para el desempeño de sus actividades.
<b>20.</b>	Utilizar debidamente el coche para transporte del carbón, madera y/o desechos derivados de la actividad, no de traslado de personal.
<b>21.</b>	verificar que la instalación de las carrileras sea adecuada en buen estado para el desarrollo de sus actividades.
<b>22.</b>	cargar las vagonetas del coche directamente en los sitios de arranque de carbón (tecla) para luego trasladarlo a la vía de transporte o enganchado.
<b>23.</b>	Recoger el material extraído en un coche o vagoneta para llevarlo el depósito o a la superficie donde luego se almacena en la tolva para luego su comercialización.
<b>24.</b>	Enchancar la vagoneta al cable del malacate y avisar por medio del timbre según las veces establecidas a la superficie, para la extracción del carbón.

25.	Abstenerse de utilizar y operar equipos que no se le hayan asignado.
26.	realizar un mantenimiento y engrase periódico a los rodamientos del coche, equipos, instalaciones y herramientas a su cargo.
27.	Verificar que la ventilación de la bocamina sea la adecuada para el ingreso del personal.

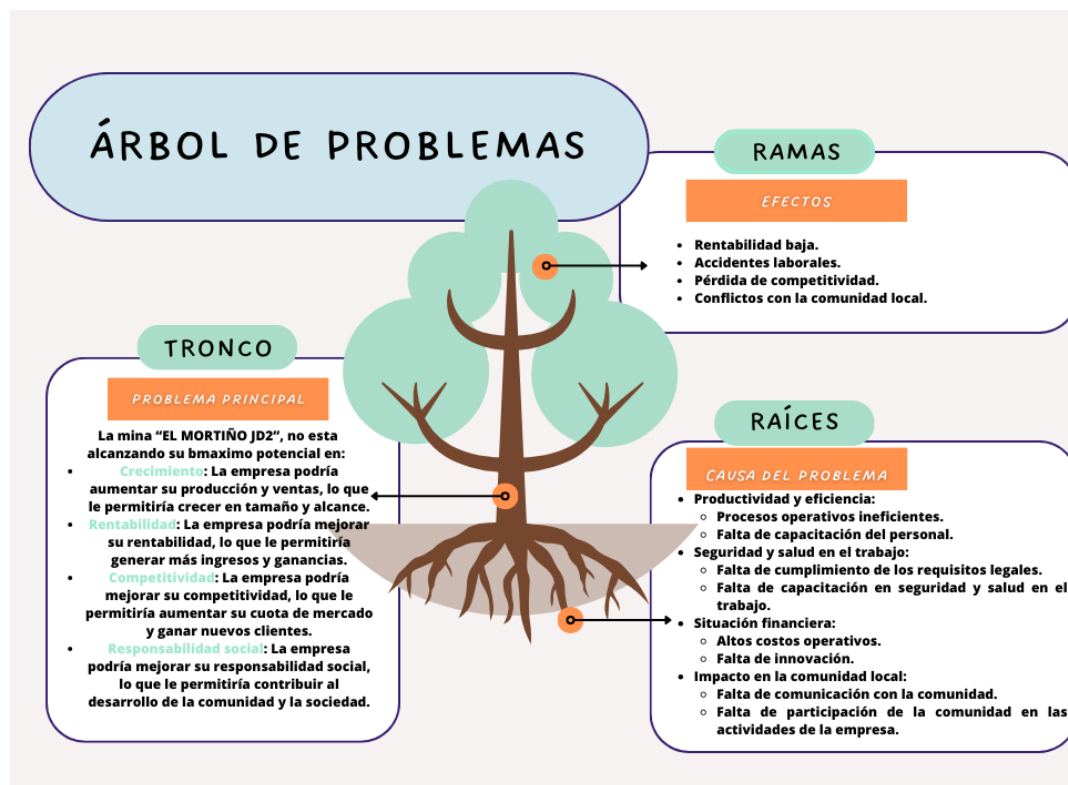
**Nota:** la tabla 8 representa la descripción del cargo para oficios varios para la mina el mortiño 2 jd para el año 2023 elaboración propia – Natalia Yiseth Aldana Chíquiza.

## Desarrollo Objetivo Especifico No. 1 Diagnóstico Organizacional

### Árbol de Problemas

figura 2

Árbol de problemas



**Nota:** el gráfico representa el árbol de problemas de la mina el mortuño 2 jd para el año 2023 elaboración propia – Natalia Yiseth Aldana Chiquiza.

## **CONTEXTUALIZACIONES DE LAS MATRICES Y ANALISIS**

### **Análisis PESTAL**

El análisis PESTAL, también conocido como PESTEL o PESTLE, es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para evaluar el entorno externo de una organización o empresa. Proporciona una visión holística de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en el funcionamiento y el éxito de una entidad. Esta metodología permite a las organizaciones comprender y adaptarse a su entorno para tomar decisiones estratégicas informadas. (Valero, 2020).

El análisis PESTAL es una evolución del análisis PEST, que originalmente se centraba en cuatro áreas: políticos, económicos, sociales y tecnológicos. La adición de factores ambientales y legales (ambientales y legales) amplió su alcance y relevancia para las organizaciones en un mundo en constante cambio. No hay un autor específico que se le pueda atribuir al análisis PESTAL, ya que su desarrollo es el resultado de la evolución y adaptación de varias herramientas de análisis estratégico a lo largo del tiempo.

#### **Características del Análisis PESTAL:**

- **Políticos (Política):** Este componente del análisis se enfoca en evaluar cómo los factores políticos, como regulaciones gubernamentales,

estabilidad política, elecciones, políticas fiscales y comerciales, pueden afectar a una organización. Comprender el entorno político es crucial para anticipar posibles cambios en las leyes y regulaciones que puedan impactar las operaciones.

- **Económicos (Economic):** Aquí se analizan los factores económicos que pueden influir en la organización, como tasas de interés, inflación, tasas de cambio, condiciones económicas globales y locales, crecimiento económico, entre otros. Estos factores pueden influir en la demanda de productos o servicios, la rentabilidad y la viabilidad financiera.
- **Sociales (Social):** Este componente examina los aspectos socioculturales que pueden afectar en la organización, como las tendencias demográficas, valores culturales, cambios en el comportamiento del consumidor, preferencias y normas sociales. Comprender estos factores es esencial para adaptar estrategias de marketing y gestión de recursos humanos.
- **Tecnológicos (Technological):** En este aspecto se evalúa cómo la tecnología, la innovación y el desarrollo tecnológico pueden impactar a la organización. Esto incluye avances tecnológicos, cambios en la industria, adopción de nuevas tecnologías y su impacto en la eficiencia y competitividad.
- **Ambientales (Environmental):** Los factores ambientales se refieren a cuestiones que se relacionan con el medio ambiente y la sostenibilidad. Esto incluye regulaciones ambientales, preocupaciones sobre el cambio

climático, prácticas de responsabilidad social corporativa (RSC) y cómo la organización puede abordar estas cuestiones.

- Legales (Legal): Este componente se enfoca en las regulaciones legales que afectan a la organización. Esto puede incluir leyes laborales, regulaciones de la industria, derechos de propiedad intelectual, normativas de salud y seguridad, y cualquier asunto legal que pueda influir en la operación de la organización. (Valero, 2020).

### ***Aspectos Políticos que inciden en la organización***

#### **Factores Políticos (Política):**

- Estabilidad política en el municipio de Ráquira.
- Regulaciones gubernamentales sobre la minería.
- Políticas de concesiones mineras y requisitos de permisos.
- Relaciones con las autoridades locales y regionales.
- Influencia de grupos de interés en la toma de decisiones políticas.
- Cambios en el liderazgo gubernamental y sus implicaciones.
- Legislación sobre la propiedad de los recursos minerales.
- Acuerdos comerciales internacionales relacionados con minerales.

### ***Aspectos Económicos que inciden en la organización***

#### **Factores Económicos (Economic):**

- Tendencias en los precios de los minerales a nivel internacional.
- Fluctuaciones en las tasas de cambio de divisas.
- Costos de producción y mano de obra en la industria minera.



- Disponibilidad de financiamiento para proyectos mineros.
- Impacto de la inflación en los costos operativos.
- Ciclos económicos locales y su influencia en la demanda de minerales.
- Competencia en el mercado de minerales.
- Acceso a fuentes de inversión y financiamiento.

### ***Aspectos Sociales que inciden en la organización***

#### **Factores Sociales (Social):**

- Percepción de la comunidad local sobre la minería y sus beneficios.
- Relaciones y colaboración con comunidades vecinas.
- Demanda de empleo y disponibilidad de mano de obra local.
- Impacto en la calidad de vida de los residentes locales.
- Cambios en las preferencias de los consumidores de minerales.
- Responsabilidad social corporativa y proyectos comunitarios.
- Participación de la empresa en actividades locales y culturales.
- Comunicación y gestión de conflictos con la comunidad.

### ***Aspectos Tecnológicos que inciden en la organización***

#### **Factores Tecnológicos (Technological):**

- Avances en tecnología de extracción y procesamiento de minerales.
- Automatización y digitalización de operaciones mineras.
- Uso de drones y sensores para el monitoreo de seguridad.
- Innovaciones en la gestión de la cadena de suministro.
- Tecnologías de gestión de datos y análisis en tiempo real.

- Mejoras en la eficiencia energética y sostenibilidad.
- Ciberseguridad en la gestión de datos y operaciones.
- Adopción de tecnologías limpias en la minería.

### ***Aspectos Ambientales que inciden en la organización***

#### **Factores Ambientales (Environmental):**

- Cumplimiento de regulaciones ambientales locales y nacionales.
- Evaluación de impacto ambiental y medidas de mitigación.
- Conservación de recursos naturales y biodiversidad.
- Gestión de residuos y reutilización/reciclaje de materiales.
- Adaptación al cambio climático en operaciones mineras.
- Inversiones en tecnologías limpias y energías renovables.
- Presión de grupos ambientalistas y preocupaciones públicas.
- Gestión del agua y control de la contaminación.

### ***Aspectos Legales que inciden en la organización***

#### **Factores Legales (Legal):**

- Cumplimiento de leyes laborales y derechos de los trabajadores.
- Normativas específicas de seguridad y salud en la minería.
- Responsabilidad legal en caso de accidentes o incidentes.
- Regulaciones sobre la propiedad y concesiones mineras.
- Acuerdos contractuales y acuerdos sindicales.
- Arbitraje y resolución de disputas legales.
- Cumplimiento de estándares internacionales de minería.

- Cambios en las leyes fiscales y de comercio exterior.

### ***ANALISIS DE RESULTADOS***

Como análisis de la aplicación de esta matriz, tendremos que a nivel político la estabilidad en el municipio de Ráquira es un factor clave. Cualquier cambio en el liderazgo gubernamental podría traer consigo modificaciones en las políticas mineras y en la concesión de permisos. Es crucial mantener relaciones sólidas con las autoridades locales y regionales para asegurar un ambiente operativo estable. Además, el cumplimiento de las regulaciones gubernamentales sobre la minería es esencial para evitar problemas legales y mantener la continuidad de las operaciones. Ahora bien, en cuanto a la economía, la fluctuación de los precios de los minerales en los mercados internacionales puede impactar directo en los ingresos y la rentabilidad de la mina. Además, las tasas de cambio de divisas pueden influir en los costos de exportación e importación de minerales. La gestión eficiente de costos de producción es crucial en un mercado altamente competitivo. También es importante considerar la disponibilidad de financiamiento para proyectos de expansión y modernización, dado que esto puede impulsar el crecimiento de la mina.

Por otro lado, en los aspectos sociales, la percepción de la comunidad local sobre la minería y sus beneficios es un factor relevante para las relaciones públicas y la continuidad de las operaciones. La contratación y capacitación de mano de obra local puede ser una ventaja estratégica, pero también es importante considerar el impacto en la calidad de vida de los residentes locales. La responsabilidad social corporativa y la participación activa en proyectos comunitarios pueden brindar una imagen positiva de la empresa y fortalecer la relación con la comunidad.

En relación con el aspecto social, tendremos los factores tecnológicos, en donde la adopción de tecnologías avanzadas en la extracción y procesamiento de minerales puede mejorar la eficiencia y la seguridad en la minería. La automatización y la digitalización pueden reducir costos operativos y aumentar la productividad. Además, la gestión de datos y análisis en tiempo real puede optimizar las operaciones y la toma de decisiones. La inversión en tecnologías limpias también es relevante para cumplir con regulaciones ambientales y avanzar hacia prácticas más sostenibles. Además, dichas nuevas tecnologías están alineadas con cumplimiento de regulaciones ambientales es esencial para evitar sanciones y daños a la reputación de la empresa. La evaluación de impacto ambiental y las medidas de mitigación son críticas para la sostenibilidad a largo plazo. La gestión de residuos y la conservación de recursos naturales son responsabilidades clave en la operación minera. La adaptación al cambio climático es relevante para operaciones a largo plazo, y la inversión en tecnologías limpias puede mejorar la gestión ambiental y garantizar un cumplimiento adecuado.

Todos estos factores considerados están cobijados y bajo el cumplimiento de leyes laborales y regulaciones de seguridad y salud las cuales son fundamentales para proteger a los trabajadores y evitar litigios costosos. Las regulaciones específicas de la industria minera, así como los acuerdos contractuales y sindicales, deben ser respetados para mantener relaciones laborales armoniosas. Además, es necesario estar al tanto de posibles cambios en las leyes fiscales y de comercio exterior, ya que pueden tener impactos financieros significativos.

## **Matrices EFE y EFI**

Las matrices MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) y MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) son herramientas de análisis estratégico utilizadas para evaluar la situación vigente de una organización. Estas matrices no se atribuyen a un autor específico, ya que son métodos ampliamente utilizados en el campo de la administración y la estrategia empresarial. Su propósito es evaluar los factores clave que afectan tanto al entorno externo como al interno de una organización, lo que permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Aquí está un resumen de ambas matrices (Mayorga, 2012):

Matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos):

1. Propósito: La Matriz MEFE se utiliza para evaluar y clasificar los factores clave del entorno externo que pueden afectar a una organización. Estos factores suelen incluir aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (factores PESTAL).
2. Proceso: En la Matriz MEFE, se asignan calificaciones y ponderaciones a los factores externos. Las calificaciones reflejan el impacto de cada factor en la estrategia de la organización, mientras que las ponderaciones indican su importancia relativa. Luego, se calcula un puntaje ponderado para cada factor y se realiza una suma total.
3. Resultados: La suma total de los puntajes ponderados proporciona una evaluación global de la situación externa de la organización. Los

factores se clasifican en oportunidades (factores con altos puntajes) y amenazas (factores con bajos puntajes).

Matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos):

1. Propósito: La Matriz MEFI se utiliza para evaluar y clasificar los factores internos de una organización, centrándose en sus fortalezas y debilidades. Estos factores pueden ejemplificarse en recursos, capacidades, procesos internos y otros aspectos que impactan en la capacidad de la organización para competir.
2. Proceso: En la Matriz MEFI, se asignan calificaciones y ponderaciones a los factores internos. Las calificaciones reflejan el nivel de competencia de la organización en cada área, mientras que las ponderaciones indican su importancia relativa. Luego, se calcula un puntaje ponderado para cada factor y se realiza una suma total.
3. Resultados: La suma total de los puntajes ponderados proporciona una evaluación global de la situación interna de la organización. Los factores se clasifican en fortalezas (factores con altos puntajes) y debilidades (factores con bajos puntajes).

### ***Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)***

La Matriz MEFE destaca factores externos que pueden influir en el desempeño de la mina:

1. Oportunidades de Mercado: La expansión a nuevos mercados internacionales representa una gran oportunidad para aumentar los ingresos y la rentabilidad.
2. Regulaciones Mineras: El cumplimiento eficaz de las regulaciones gubernamentales es crucial para evitar problemas legales y mantener la operación.
3. Tendencias de Precios: La capacidad de adaptarse a las fluctuaciones de los precios de los minerales es esencial para mantener la rentabilidad.
4. Competencia: La identificación de estrategias efectivas para competir en el mercado es un desafío clave en un entorno altamente competitivo.
5. Estabilidad Política: La estabilidad política local es fundamental para la continuidad de las operaciones.
6. Demanda de Minerales: La creciente demanda de minerales ofrece oportunidades para aumentar la producción y los ingresos.
7. Innovación Tecnológica: La adopción de tecnologías avanzadas puede mejorar la eficiencia operativa y la competitividad.
8. Sostenibilidad Ambiental: El cumplimiento de regulaciones ambientales y la promoción de prácticas sostenibles son importantes para la reputación y la sostenibilidad a largo plazo.

**Tabla 9***matriz MEFE*

<b>FACTOR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION (SOBRE 5)</b>	<b>PUNTUACION PONDERADA</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Calificación de la mano de obra	0.13%	4	0,52
Tecnología de extracción avanzada	0.13%	5	0.65
Eficiencia operativa	0.13%	4	0,52
Recursos financieros sólidos	0.13%	4	0.52
Gestión de la cadena de suministro efectiva	0.13%	3	0.39
Cultura de innovación	0.13%	3	0.39
<b>TOTAL, FORTALEZAS</b>			<b>2.99</b>



<b>DEBILIDADES</b>			
Gestión ambiental	0.11%	2	0.22
Relaciones comunitarias	0.11%	2	0.22
<b>TOTAL, DEBILIDADES</b>			0.44
	1%		3.43

*Nota:* la tabla representa la aplicación de la matriz MEFE para la mina el mortío jd2 para el año 2023 elaboración propia – Natalia Yiseth Aldana Chíquiza.

### ***Análisis matriz MEFE***

Una puntuación total de 3.43 en la matriz MEFE refleja un panorama estratégico equilibrado para la organización en cuestión. Las fortalezas identificadas tienen un impacto moderado en su éxito estratégico, lo que indica que la organización posee ventajas competitivas en ciertos aspectos clave, como la calificación de la mano de obra y la eficiencia operativa. Sin embargo, también se han reconocido debilidades, como la gestión ambiental y las relaciones comunitarias, que requieren atención y mejora. Este equilibrio entre fortalezas y debilidades sugiere que la organización se encuentra en una posición intermedia y tiene margen para el crecimiento y la mejora. El siguiente paso será desarrollar estrategias que capitalicen las fortalezas y aborden las debilidades para fortalecer su posición competitiva y alcanzar sus objetivos estratégicos de manera efectiva.

### ***Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)***

La Matriz MEFI resalta factores internos que la mina debe considerar en su estrategia:

1. **Calificación de la Mano de Obra:** La calidad y competencia del personal minero son activos valiosos que pueden ser aprovechados para mejorar la eficiencia y la calidad.
2. **Tecnología de Extracción:** La eficiencia y el estado de la tecnología utilizada son aspectos críticos para mantener operaciones rentables y seguras.
3. **Eficiencia Operativa:** La mejora continua de los procesos es esencial para garantizar una operación eficiente y rentable.
4. **Recursos Financieros:** La salud financiera y los recursos disponibles son fundamentales para la inversión en tecnologías y expansión.
5. **Gestión de la Cadena de Suministro:** La eficiencia en la gestión de insumos y materiales puede reducir costos y tiempos de producción.
6. **Capacidad de Innovación:** La capacidad de adoptar nuevas tecnologías puede mantener a la mina competitiva en un mercado en constante evolución.
7. **Gestión Ambiental:** El cumplimiento de regulaciones ambientales y prácticas de sostenibilidad es crucial para evitar sanciones y problemas reputacionales.

8. Relaciones Comunitarias: Mantener relaciones positivas con la comunidad local y participar en proyectos sociales puede mejorar la imagen de la empresa y prevenir conflictos.

**Tabla 10**

*matriz MEFI*

<b>FACTOR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION (SOBRE 5)</b>	<b>PUNTUACION PONDERADA</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Calificación de la mano de obra	0.13%	4	0,52
Tecnología de extracción avanzada	0.13%	5	0.65
Eficiencia operativa	0.13%	4	0,52
Recursos financieros sólidos	0.13%	4	0.52
Gestión de la cadena de suministro efectiva	0.13%	3	0.39

Cultura de innovación	0.13%	3	0.39
<b>TOTAL FORTALEZAS</b>			2.99
<b>DEBILIDADES</b>			
Gestión ambiental	0.11%	2	0.22
Relaciones comunitarias	0.11%	2	0.22
<b>TOTAL DEBILIDADES</b>			0.44
	1%		3.43

*Nota:* la tabla representa la aplicación de la matriz MEFI para la mina el mortño 2 jd para el año 2023 elaboración propia – Natalia Yiseth Aldana Chíquiza.

### ***Análisis matriz MEFI***

A nivel de la matriz MEFI, se sugiere que la organización posee tanto áreas de fortaleza como de mejora en términos de recursos, capacidades y competencias internas. Las fortalezas, como la calificación de la mano de obra y la tecnología de extracción avanzada, contribuyen positivamente al éxito estratégico, pero aún existe espacio para mejoras en áreas como la gestión ambiental y las relaciones comunitarias, identificadas como debilidades. Este equilibrio plantea la oportunidad de utilizar las fortalezas existentes como plataforma para abordar de manera efectiva las debilidades y, a través de una gestión estratégica adecuada, mejorar la competitividad

y el rendimiento general de la organización en la búsqueda de sus objetivos estratégicos.

### **Matriz IE**

La Matriz IE (Interno-Externo) es una gran aliada de análisis estratégico utilizada para determinar la posición estratégica actual de una organización. AL igual que el caso de las matrices MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) y MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos), la Matriz IE no se atribuye a un autor específico, ya que es una metodología ampliamente utilizada en el campo de la gestión estratégica (Murillo, 2010).

1. **Propósito:** La Matriz IE se utiliza para evaluar la posición estratégica de una organización al considerar tanto los factores internos como los factores externos que la afectan. Ayuda a determinar si la organización se encuentra en una posición favorable, desfavorable o en una situación de crecimiento o estabilidad.
2. **Proceso:** En la Matriz IE, se utilizan los resultados de las matrices MEFE y MEFI. Los factores clave identificados en la Matriz MEFE, que incluyen oportunidades y amenazas del entorno externo, se combinan con las fortalezas y aspectos de mejora a nivel interno identificadas en la Matriz MEFI.
3. **Resultados:** Los factores se ubican en un cuadrante en función de su impacto e importancia. Los factores internos se representan en el eje vertical (fortalezas en la parte superior, debilidades en la parte

inferior), y los factores externos se representan en el eje horizontal (oportunidades a la derecha, amenazas a la izquierda).

## **APLICACIÓN MATRIZ IE**

### ***Factores Internos (Fortalezas):***

- 1. Calificación de la Mano de Obra:** La alta competencia y experiencia del personal minero son una fortaleza clave que puede aprovecharse para mejorar la eficiencia y la calidad de las operaciones.
- 2. Tecnología de Extracción:** La tecnología avanzada de extracción es una ventaja competitiva que permite operaciones eficientes y seguras, lo que puede conducir a una mayor productividad y menores costos operativos.
- 3. Eficiencia Operativa:** Los procesos internos bien optimizados son una fortaleza que reduce costos y mejorar la rentabilidad.
- 4. Recursos Financieros:** La disponibilidad de recursos financieros sólidos proporciona la capacidad de invertir en tecnologías avanzadas y proyectos de expansión.
- 5. Gestión de la Cadena de Suministro:** Una cadena de suministro bien administrada garantiza el flujo constante de materiales y recursos, lo que es esencial para la continuidad de las operaciones.
- 6. Capacidad de Innovación:** La cultura de innovación y la disposición para adoptar nuevas tecnologías pueden impulsar la eficiencia y la competitividad.

7. **Gestión Ambiental:** El cumplimiento de regulaciones ambientales y las prácticas sostenibles reflejan una preocupación por el medio ambiente y la reputación de la empresa.
8. **Relaciones Comunitarias:** Mantener relaciones positivas con la comunidad local y participar en proyectos sociales es fundamental para evitar conflictos y mantener una licencia social para operar.

***Factores Externos (Oportunidades y Desafíos):***

1. **Oportunidades de Mercado:** La creciente demanda de minerales en los mercados internacionales representa una oportunidad para aumentar los ingresos y la expansión.
2. **Regulaciones Mineras:** El cumplimiento eficaz de las regulaciones gubernamentales es esencial para evitar problemas legales y mantener la operación; sin embargo, su cambio podría representar desafíos.
3. **Tendencias de Precios:** La variabilidad de los precios de los minerales es un desafío que debe gestionarse para mantener la rentabilidad.
4. **Competencia:** La alta competitividad en la industria minera exige estrategias efectivas para destacar en el mercado.
5. **Estabilidad Política:** La estabilidad política local es fundamental, ya que cualquier inestabilidad podría interrumpir las operaciones.
6. **Demanda de Minerales:** La creciente demanda es una oportunidad, pero también exige un aumento de la producción para satisfacerla.

7. **Innovación Tecnológica:** La adopción de tecnologías avanzadas es necesaria para mantener la competitividad y la eficiencia.
8. **Sostenibilidad Ambiental:** El cumplimiento de regulaciones ambientales y prácticas sostenibles es crucial para la reputación y la sostenibilidad a largo plazo, pero puede requerir inversiones adicionales.

## CUADRANTES DE ANALISIS

**Tabla 11**

*Matriz IE*

<b>CUADRANTE 1 (FORTALEZAS A APROVECHAR)</b>	<b>CUADRANTE 2 (DEBILIDADES ESTRATEGICAS)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Calificación de la Mano de Obra:</b> Factor interno de alta calificación.</li> <li>• <b>Tecnología de Extracción Avanzada:</b> Factor interno de alta tecnología.</li> <li>• <b>Eficiencia Operativa:</b> Factor interno de eficiencia.</li> <li>• <b>Recursos Financieros Sólidos:</b> Factor interno de recursos financieros sólidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestión Ambiental:</b> Factor interno de cumplimiento ambiental.</li> <li>• <b>Relaciones Comunitarias:</b> Factor interno de relaciones comunitarias.</li> <li>• <b>Tendencias de Precios:</b> Factor externo de volatilidad de precios.</li> <li>• <b>Competencia:</b> Factor externo de alta competencia en la industria.</li> <li>• <b>Estabilidad Política:</b> Factor externo de estabilidad política local.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la Cadena de Suministro Efectiva: Factor interno de eficacia en la cadena de suministro.</li> <li>• Cultura de Innovación: Factor interno de cultura innovadora.</li> <li>• Oportunidades de Mercado: Factor externo de oportunidades de mercado.</li> <li>• Demanda de Minerales: Factor externo de crecimiento de la demanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulaciones Mineras: Factor externo de cumplimiento regulatorio.</li> <li>• Innovación Tecnológica: Factor interno de capacidad de innovación</li> <li>• Sostenibilidad Ambiental: Factor interno de sostenibilidad.</li> </ul>
<p><b>CUADRANTE 3 (FORTALEZAS/OPORTUNIDADES A EXPLOTAR)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de Mercado: Factor externo de crecimiento de mercado.</li> <li>• Demanda de Minerales: Factor externo de crecimiento de la demanda.</li> <li>• Innovación Tecnológica: Factor externo de avances tecnológicos.</li> </ul>	<p><b>CUADRANTE 4 (AMENAZAS ESTRATEGICAS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias de Precios: Factor externo de volatilidad de precios.</li> <li>• Competencia: Factor externo de alta competencia en la industria.</li> <li>• Estabilidad Política: Factor externo de estabilidad política local.</li> <li>• Regulaciones Mineras: Factor externo de cumplimiento regulatorio.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostenibilidad Ambiental: Factor externo de enfoque en la sostenibilidad.</li> </ul>	
---	--

*Nota:* la tabla representa la aplicación de la matriz IE para la mina el mortío 2 jd para el año 2023 elaboración propia – Natalia Yiseth Aldana Chíquiza.

### ***ANALISIS DE LA MATRIZ IE***

En resumen, la Mina El Mortío 2 JD posee varias fortalezas internas, como su mano de obra competente, tecnología avanzada y eficiencia operativa. Es evidente que la Mina El Mortío 2 JD cuenta con una base sólida de recursos y capacidades internas que pueden ser potenciados para lograr un crecimiento acorde, adecuado y sostenible y así mismo, una mayor competitividad en la industria minera. La competencia y experiencia de la mano de obra, respaldada por una tecnología de extracción avanzada, son activos que pueden aprovecharse para mejorar la productividad y la calidad de las operaciones. Además, la eficiencia operativa y la gestión eficiente de costos ofrecen la oportunidad de mantener márgenes de rentabilidad en un mercado con fluctuaciones de precios.

Sin embargo, la volatilidad de los precios de los minerales y la competencia en la industria son desafíos constantes que requieren una estrategia sólida. Los administradores deben diseñar estrategias que aprovechen las fortalezas internas para capitalizar las oportunidades de mercado, como la creciente demanda de minerales, al

tiempo que implementan medidas para mitigar las amenazas externas, como cambios en las regulaciones o fluctuaciones en los precios.

La gestión ambiental y la construcción de relaciones sólidas con la comunidad local no solo son imperativos éticos, sino que también son vitales para mantener la licencia social para operar y evitar conflictos que puedan afectar negativamente la reputación y las operaciones.

En resumen, el administrador debe orquestar una estrategia la cual debe centrarse en capitalizar sus fortalezas internas para lograr un mejor aprovechamiento, en cuanto a las oportunidades externas y mitigar las amenazas externas. Además, la gestión ambiental y la relación con la comunidad son aspectos críticos que deben mantenerse para asegurar el éxito a largo plazo.

### **Perfil de Capacidades Internas**

El Perfil de Capacidades Internas, a menudo llamado "Matriz PCI" (Matriz de Perfil de Capacidades Internas), es una herramienta de análisis estratégico utilizada para evaluar y clasificar las capacidades, recursos y competencias internas de una organización. Esta herramienta es esencial para comprender cómo los activos internos pueden ser aprovechados en la formulación de estrategias. A diferencia de otras metodologías como la Matriz BCG o el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el Perfil de Capacidades Internas no se atribuye a un autor específico. A continuación, se proporciona una contextualización del Perfil de Capacidades Internas (Talancón, 2007):

El Perfil de Capacidades Internas se utiliza para evaluar las capacidades y recursos internos de una organización. Esto incluye factores como habilidades del

personal, tecnología, infraestructura, procesos operativos, propiedad intelectual y otros activos internos que pueden influir en la capacidad de la organización para competir en su mercado o industria. En el PCI, se identifican y evalúan las capacidades internas de la organización en función de su relevancia y fortaleza. Estas capacidades pueden ser habilidades específicas del personal, tecnología de vanguardia, sistemas de gestión eficientes, entre otros. Se asignan calificaciones y ponderaciones a cada capacidad según su importancia relativa (Brandolini, 2009).

Las capacidades internas se representan en una matriz donde se reflejan las calificaciones (fortaleza) y las ponderaciones (importancia). Esto ayuda a visualizar y priorizar las capacidades internas de la organización. Por ello, la matriz resultante permite identificar y clasificar las capacidades internas en cuatro categorías principales:

1. Fortalezas Estratégicas: Capacidades internas altamente valoradas y significativas que pueden ser aprovechadas para obtener ventajas competitivas.
2. Fortalezas Competitivas: Capacidades internas valiosas, pero menos relevantes para la estrategia general de la organización.
3. Debilidades Estratégicas: Capacidades internas con baja fortaleza, pero alta relevancia estratégica, lo que indica la necesidad de mejorarlas para competir eficazmente.
4. Debilidades Menores: Capacidades internas con baja fortaleza y baja relevancia estratégica, que pueden requerir una evaluación continua, pero no son esenciales para la estrategia.

El Perfil de Capacidades Internas es fundamental para que las organizaciones comprendan sus puntos fuertes internos y las áreas que requieren mejora. Esto les permite tomar decisiones estratégicas informadas, como la asignación de recursos, la planificación de inversiones y la identificación de áreas críticas en las que enfocarse para competir eficazmente en su mercado o industria. Aunque no tiene un autor específico, es una herramienta ampliamente utilizada en el ámbito de la gestión estratégica.

### **MATRIZ PCI**

El perfil de capacidad interna es una herramienta para evaluar de forma gradual (bajo, medio, alto) las fortalezas y debilidades exhibidas en la parte interna de una organización en relación con las oportunidades y amenazas que se presentan a nivel del medio externo de la organización. Así se puede lograr ejecutar un diagnóstico estratégico implicando todas las clases de capacidad que sujeta la empresa sobre la que influyen los factores de una forma u otra. (Steiner, 1998).

1. Se elaboran cuatro columnas distribuyéndose de la siguiente manera: la primera para los elementos encontrados la segunda para las fortalezas, la tercera para las debilidades y la cuarta para el impacto, subdividiéndose en (bajo, medio, alto) para la debida calificación.

3. En las filas se acomodan los elementos encontrados en el diagnóstico.

4. Se procede a calificar los elementos encontrados dándoles la escala dependiendo de si es fortaleza o debilidad y luego se valor, analiza e interpreta el impacto generado.

A continuación, se clasificarán las capacidades internas de la organización en función de sus recursos, competencias y activos internos. Aquí están los 8 factores internos:

1. **Tecnología de Extracción Avanzada:** La capacidad de utilizar tecnología avanzada en la extracción de minerales mejora la eficiencia y la seguridad en las operaciones.
2. **Experiencia y Competencia de la Mano de Obra:** La experiencia y la capacitación de la mano de obra son activos clave para la eficiencia y la calidad en la minería.
3. **Gestión Eficiente de Costos:** La capacidad de controlar y reducir los costos operativos es esencial para la rentabilidad.
4. **Recursos Financieros Sólidos:** La disponibilidad de recursos financieros sólidos proporciona la base para inversiones estratégicas.
5. **Optimización de Procesos Internos:** La mejora continua de los procesos internos conduce a una mayor eficiencia y calidad.
6. **Gestión de la Cadena de Suministro Efectiva:** La eficiencia en la gestión de la cadena de suministro garantiza un flujo constante de materiales y recursos.
7. **Cultura de Innovación:** La capacidad de fomentar la innovación y adoptar nuevas tecnologías mejora la competitividad.
8. **Cumplimiento de Regulaciones Ambientales:** La capacidad de cumplir con regulaciones ambientales y promover prácticas sostenibles es fundamental para la reputación y la sostenibilidad.

**Tabla 12***Matriz PCI*

ITEM A EVALUAR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Tecnología de Extracción Avanzada	X						X		
Experiencia y Competencia de la Mano de Obra		X					X		
Gestión Eficiente de Costos	X						X		
Recursos Financieros Sólidos		X					X		
Optimización de Procesos Internos					X			X	
Gestión de la Cadena de Suministro Efectiva	X							X	
Cultura de Innovación	X							X	
Cumplimiento de Regulaciones Ambientales	X						X		

*Nota:* la tabla representa la aplicación de la matriz PCI para la mina el mortío 2 jd para el año 2023 elaboración propia – Natalia Yiseth Aldana Chiquiza.

### ***ANALISIS DE LA MATRIZ PCI***

El análisis de la Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI) destaca las sólidas capacidades internas de la Mina El Mortío 2 JD. La organización posee una tecnología de extracción avanzada y una mano de obra altamente competente, lo que le brinda una buena ventaja competitiva en términos de eficiencia y calidad. Además, la gestión eficiente de costos, una cadena de suministro efectiva y una cultura de innovación refuerzan su posición. La disponibilidad de recursos financieros sólidos proporciona una base sólida para inversiones estratégicas, mientras que el cumplimiento de regulaciones ambientales y prácticas sostenibles refleja un compromiso con la sostenibilidad a largo plazo.

Estas capacidades internas pueden ser aprovechadas para desarrollar estrategias que impulsen el crecimiento y la competitividad de la mina, así mismo se verá un rango de mejora importante en el marco de la optimización de procesos, ya que, en el marco de la presente investigación, dicho ítem, es clave en el organigrama de la intervención.

En resumen, la Mina El Mortío 2 JD se encuentra en una posición sólida en términos de capacidades internas, lo que le brinda oportunidades para capitalizar las oportunidades del entorno externo y abordar desafíos. La estrategia de reestructuración administrativa debe centrarse en aprovechar estas capacidades internas para lograr un desempeño sobresaliente en la industria minera y asegurar un futuro sostenible.



## Matriz de PEYEA

Esta matriz fue creada por Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel, donde las 5 letras unidas PEYEA significan (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción), la cual permite escoger cuales son las adecuadas estrategias internas y externas para una organización.

### CARACTERISTICAS

- **Planificación Estratégica:** se definen las metas y objetivos estratégicos de la organización. Esto implica la identificación de acciones estratégicas específicas que deben llevarse a cabo para alcanzar esos objetivos.
- **Ejecución de Acciones:** se implementan las acciones planificadas, se asignan responsabilidades y se establecen los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones estratégicas.
- **Evaluación de Acciones:** se monitorea el progreso de las acciones estratégicas y se evalúa su impacto en relación con los objetivos estratégicos; Se utilizan indicadores de desempeño para medir el avance y la efectividad de las acciones.
- **Aprendizaje y Ajuste:** fomenta un ciclo de aprendizaje continuo. Basándose en los resultados de la evaluación, se pueden realizar ajustes en las acciones estratégicas si es necesario. Esto permite una adaptación ágil a cambios en el entorno o desviaciones de los objetivos.
- **Enfoque en Resultados:** Los indicadores de desempeño desempeñan un papel clave en la evaluación de acciones y en la toma de decisiones informadas.

- **Comunicación y Coordinación:** promueve la comunicación efectiva y la coordinación entre diferentes partes de la organización, ya que cada acción estratégica suele estar vinculada a un equipo o departamento específico.
- **Adaptabilidad:** es adaptable a diversas organizaciones y sectores. Puede ser personalizada para satisfacer las necesidades específicas de cada entidad.
- **Ciclo Continuo:** La gestión estratégica a través de la matriz PEYEA es un proceso continuo que no se detiene con la implementación de las acciones, sino que se repite a medida que se logran y se evalúan los resultados, lo que permite una mejora constante.

### ***APLICACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS MATRIZ PEYEA***

#### Fase de Planificación (P):

- **Objetivo Estratégico:** Mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos de producción.
- **Acción Estratégica:** Implementar un programa de capacitación para el personal en prácticas de eficiencia y reducción de desperdicio.
- **Responsable:** Departamento de Recursos Humanos.
- **Recursos Necesarios:** Presupuesto para capacitación y desarrollo.
- **Objetivo Estratégico:** Diversificar las fuentes de ingresos explorando nuevos yacimientos minerales.
- **Acción Estratégica:** Realizar un estudio de viabilidad para identificar oportunidades en nuevos yacimientos.
- **Responsable:** Departamento de Geología y Exploración.
- **Recursos Necesarios:** Presupuesto para el estudio.

- Fase de Ejecución (E):
- **Acción Estratégica:** Implementación del programa de capacitación para el personal.
- **Indicadores de Desempeño:** Porcentaje de personal capacitado en prácticas de eficiencia, reducción de desperdicio y mejora continua.
- **Acción Estratégica:** Inicio del estudio de viabilidad para nuevos yacimientos.
- **Indicadores de Desempeño:** Resultados del estudio de viabilidad, identificación de nuevos yacimientos prometedores.

Fase de Evaluación (Y):

- **Acción Estratégica:** Evaluación de los resultados del programa de capacitación.
- **Indicadores de Desempeño:** Mejora en la eficiencia operativa, reducción de costos operativos, retroalimentación del personal capacitado.
- **Acción Estratégica:** Evaluación de los resultados del estudio de viabilidad.
- **Indicadores de Desempeño:** Identificación de nuevos yacimientos rentables, viabilidad económica y técnica.

Aprendizaje y Ajuste (A):

- **Acción Estratégica:** Basado en los resultados de la evaluación del programa de capacitación, ajustar el enfoque de la capacitación y ampliarlo si es necesario.
- **Acción Estratégica:** Con base en los resultados del estudio de viabilidad, desarrollar un plan para la exploración y extracción en los nuevos yacimientos.

### **SEGÚN EL ANALISIS EXTERNO**

Perfil Conservador: Esto indica un equilibrio entre fortalezas y debilidades, y considerando que se identificaron áreas de mejora, como la gestión ambiental y las relaciones comunitarias, la empresa podría tener un perfil más defensivo o conservador. Esto podría sugerir que la organización prioriza proteger sus operaciones actuales y abordar sus debilidades antes de buscar una expansión agresiva.

#### **figura 3**

*Matriz PEYEA análisis externo*



**Nota:** el grafico representa el análisis de la matriz peyea de manera externa de la mina el mortiño 2 jd para el año 2023 elaboración propia – Natalia Yiseth Aldana Chíquiza.

### **SEGÚN EL ANALISIS INTERNO**

Perfil Competitivo: Por otro lado, la matriz EFI sugiere que la empresa se encuentra en un entorno con oportunidades, como el crecimiento del mercado y la

demanda de minerales en aumento, lo que podría indicar un potencial para un perfil más competitivo. Además, la tecnología de extracción avanzada y la calificación de la mano de obra son fortalezas que podrían permitir a la empresa liderar su mercado si se gestionan adecuadamente.

#### figura 4

*matriz PEYEA análisis externo*



**Nota:** el grafico representa el análisis de la matriz PEYEA de manera interna de la mina el mortiño 2 jd para el año 2023 elaboración propia – Natalia Yiseth Aldana Chíquiza.

#### **ANALISIS GENERAL DE LA MATRIZ PEYEA**

Desde la perspectiva del administrador de empresas, los resultados de la matriz PEYEA para la reestructuración de la Mina El Mortiño 2 JD reflejan un enfoque estratégico sólido y bien planificado. La identificación de objetivos estratégicos claros, la asignación de acciones con responsables y recursos, la definición de indicadores de desempeño y el compromiso con un ciclo de aprendizaje y ajuste son elementos clave para el éxito. Se recomienda un seguimiento riguroso, flexibilidad ante cambios en el

entorno, comunicación efectiva, gestión de riesgos y una evaluación continua del impacto de las acciones. Estos pasos estratégicos garantizarán que la reestructuración se lleve a cabo de manera efectiva, mejorando la eficiencia operativa, diversificando las fuentes de ingresos y fortaleciendo la posición competitiva de la mina.

## **Plan de acción a partir de los diagnósticos y herramientas para la formulación de estrategias.**

### **OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general de este plan de acción en administración de empresas se enfoca en una mejora fundamental: elevar la eficiencia operativa y fortalecer la competitividad de la empresa en un entorno empresarial dinámico y competitivo. La eficiencia operativa implica la optimización de los recursos internos y la mejora de los procesos, lo que resulta en una mayor productividad y reducción de costos. Por otro lado, la competitividad es esencial para que la empresa pueda destacar en su mercado y responder de manera efectiva a las oportunidades y amenazas que surgen en el entorno empresarial actual. Este objetivo general sirve como la piedra angular para la formulación y ejecución de estrategias específicas que permitirán a la empresa alcanzar un nivel superior de desempeño y éxito sostenible.

### **I. Análisis Externo e Interno:**

#### **a) Análisis Externo (MEFE):**

El análisis externo, realizado a través de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), ha proporcionado una visión detallada del entorno empresarial en el que opera la organización. La identificación de oportunidades, como la expansión del mercado y la creciente demanda de productos, destaca áreas clave que pueden aprovecharse para el crecimiento y el desarrollo de la empresa. Sin embargo, también se han identificado amenazas, como la competencia creciente y las fluctuaciones económicas, que requieren una atención cuidadosa para mitigar sus efectos negativos. La

asignación de ponderaciones y calificaciones a estos factores ha permitido una priorización precisa, lo que guiará la formulación de estrategias para aprovechar al máximo las oportunidades y abordar las amenazas de manera efectiva.

### **b) Análisis Interno (MEFI):**

Por otro lado, el análisis interno a través de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) ha revelado una comprensión más profunda de los activos internos de la empresa. La identificación de fortalezas, como una cadena de suministro eficiente y un personal altamente capacitado, brinda una base sólida sobre la cual construir estrategias exitosas. Sin embargo, la identificación de debilidades, como procesos internos obsoletos y una falta de diversificación de productos, destaca áreas críticas que requieren atención inmediata. La asignación de ponderaciones y calificaciones a estos factores proporciona una guía clara para priorizar las áreas de mejora y las fortalezas que pueden aprovecharse en la formulación de estrategias.

## **II. Análisis de la Situación Actual:**

El análisis de la situación actual, realizado a través de la Matriz IE (Interno-Externo), ha proporcionado una perspectiva estratégica fundamental sobre la posición de la empresa en relación con su entorno externo e interno.

La empresa se encuentra en un cuadrante de "Crecimiento", lo que indica que está en una posición estratégica sólida para aprovechar las oportunidades y abordar las amenazas que se presentan en su entorno empresarial. Esto sugiere que la estrategia actual está en consonancia con su posición estratégica, lo que es un aspecto positivo.



Este análisis también ha destacado la importancia de mantener y ajustar la estrategia actual para garantizar que siga siendo relevante y efectiva a medida que evoluciona el entorno empresarial. La posición de "Crecimiento" implica que la empresa tiene el potencial de continuar expandiéndose y mejorando su competitividad si se implementan las estrategias adecuadas.

### **III. Diagnóstico y Evaluación Interna:**

El diagnóstico y la evaluación interna, realizados a través del Perfil de Capacidades Internas, han proporcionado una visión detallada de los recursos, competencias y áreas de mejora dentro de la empresa.

Se ha identificado que la empresa posee fortalezas significativas, como una cadena de suministro eficiente y un personal altamente capacitado. Estas fortalezas actuales pueden ser aprovechadas como ventajas competitivas clave para mejorar la eficiencia y la calidad de los productos o servicios ofrecidos.

Sin embargo, también se han identificado debilidades, como procesos internos obsoletos y la falta de diversificación de productos. Estas debilidades representan áreas críticas que requieren atención inmediata y acciones correctivas para fortalecer la posición de la empresa.

El análisis ha resaltado la importancia de capitalizar las fortalezas y abordar las debilidades a medida que se formulen y ejecuten estrategias específicas. La comprensión detallada de los recursos y competencias internos

proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas que impulsen la mejora de la eficiencia y la competitividad.

#### **IV. Formulación de Estrategias:**

La formulación de estrategias es una etapa crucial en nuestro plan de acción, ya que es aquí donde traduciremos las percepciones y análisis previos en acciones específicas para mejorar la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa. Basándonos en el diagnóstico y la evaluación interna, así como en el análisis externo e interno previamente realizados, formularemos estrategias específicas que se alineen con nuestros objetivos generales.

##### **A) Estrategia 1: Optimización de la Cadena de Suministro:**

- Esta estrategia se centra en capitalizar la fortaleza existente de una cadena de suministro eficiente.
- Definiremos roles y responsabilidades claros para el equipo de cadena de suministro y estableceremos indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir el rendimiento.
- Se asignará un presupuesto y recursos específicos para la mejora de la cadena de suministro, lo que incluirá la actualización de tecnología y la capacitación del personal.

##### **B) Estrategia 2: Diversificación de la Línea de Productos:**

- Esta estrategia aborda la debilidad identificada de la falta de diversificación de productos.

- Realizaremos un estudio de mercado exhaustivo para identificar oportunidades de nuevos productos que se alineen con las capacidades y recursos internos.
- Asignaremos recursos y presupuesto para el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, asegurando un enfoque estratégico en esta iniciativa.
- La formulación de estas estrategias específicas asegura que estamos aprovechando nuestras fortalezas internas y abordando nuestras debilidades internas, al tiempo que aprovechamos las oportunidades externas identificadas y gestionamos las amenazas. Estas estrategias están diseñadas para ser coherentes con nuestra posición estratégica actual y nuestros objetivos generales de mejorar la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa.

## **V. Implementación y Seguimiento:**

La implementación y el seguimiento son fases cruciales para asegurar que las estrategias formuladas se ejecuten de manera efectiva y se alcancen los objetivos estratégicos establecidos. En esta etapa, transformamos las estrategias en acciones tangibles y supervisamos su progreso de manera constante.

### **1. Matriz de PEYEA (Planificación, Ejecución y Evaluación de Acciones):**

#### **1.1 Implementación de la Estrategia 1 (Optimización de la Cadena de Suministro):**

- Se asignan roles y responsabilidades específicas al equipo de cadena de suministro.
- Se establecen indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir la eficacia de la cadena de suministro.
- Se inician las mejoras planificadas en la cadena de suministro, que incluyen actualizaciones tecnológicas y capacitación del personal.
- Se lleva un registro de las actividades y se garantiza que se adhieran a los plazos establecidos.

### **1.2 Implementación de la Estrategia 2 (Diversificación de la Línea de Productos):**

- Se realiza un estudio de mercado detallado para identificar oportunidades de nuevos productos.
- Se asigna presupuesto y recursos para el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos.
- Se sigue un calendario de desarrollo de productos y se supervisan los hitos clave.
- Se mide la respuesta del mercado a los nuevos productos y se ajusta la estrategia según sea necesario.

### **1.3 Reuniones de Seguimiento Mensuales:**

- Se programarán reuniones regulares de seguimiento para evaluar el progreso de las estrategias.
- Durante estas reuniones, se revisarán los indicadores clave de desempeño (KPIs) y se evaluará si se están cumpliendo los objetivos estratégicos.

- Se tomarán decisiones y se realizarán ajustes según sea necesario para mantener el rumbo hacia los objetivos estratégicos.
- El enfoque en la planificación, ejecución y evaluación de acciones garantiza que las estrategias formuladas se implementen de manera efectiva y se realicen los ajustes necesarios en tiempo real. Esto permite una adaptación continua y la maximización de los resultados en línea con nuestros objetivos estratégicos de mejorar la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa.

### ***ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO***

1. Implementar Programas de Reconocimiento y Recompensas: Establecer un sistema de reconocimiento y recompensas puede ser altamente motivador para los empleados. Esto podría incluir premios mensuales o trimestrales para los empleados destacados, bonificaciones por desempeño excepcional, días libres adicionales, o incluso oportunidades de desarrollo profesional como cursos o capacitaciones. El reconocimiento público en reuniones o a través de comunicaciones internas también puede aumentar la moral de los empleados y su sensación de ser valorados.
2. Mejorar la Comunicación Interna y Transparencia: Dado que mencionaste que la comunicación sobre los objetivos y la proyección de la empresa a futuro no es evidente, es importante abordar este aspecto. Implementar una estrategia de comunicación interna más efectiva puede ayudar a alinear a todos los empleados con la visión y

misión de la empresa. Esto podría incluir reuniones regulares de toda la empresa para compartir actualizaciones y objetivos, boletines informativos internos, una plataforma en línea para acceder a información relevante y la posibilidad de que los empleados puedan hacer preguntas o dar sugerencias.

3. **Desarrollo de Carrera y Planes de Desarrollo Personal:** Ayudar a los empleados a visualizar su crecimiento dentro de la empresa puede ser muy motivador. Implementar programas de desarrollo de carrera y planes de desarrollo personal puede brindar a los empleados una sensación de dirección y propósito en su trabajo. Esto podría incluir la identificación de oportunidades de capacitación y desarrollo, la asignación de mentores internos o la creación de un camino claro para la promoción dentro de la empresa. Cuando los empleados ven que su empleador se preocupa por su crecimiento y desarrollo, es más probable que estén motivados y comprometidos.

## **VI. Control y Monitoreo de Desempeño:**

El control y el monitoreo de desempeño son esenciales para asegurarse de que las estrategias implementadas estén generando los resultados deseados y para identificar oportunidades de mejora. Este proceso permitirá mantener el rumbo hacia los objetivos estratégicos y garantizar que se estén tomando las acciones adecuadas.

### **2. Cuadro de Mando Integral (CMI):**

#### **2.1 Definición de KPIs (Indicadores Clave de Desempeño):**

- Se establecerán indicadores clave de desempeño (KPIs) específicos en áreas clave, como cadena de suministro, diversificación de productos, crecimiento de ingresos y satisfacción del cliente.
- Estos KPIs estarán alineados con los objetivos estratégicos y permitirán una medición precisa del progreso.

## **2.2 Evaluación Periódica del Desempeño:**

- Se realizarán evaluaciones periódicas del desempeño en función de los KPIs establecidos.
- Se compararán los resultados actuales con los objetivos estratégicos para determinar si se están cumpliendo las metas.

## **2.3 Toma de Decisiones Informadas:**

- Basándose en los resultados del CMI, se tomarán decisiones informadas para ajustar estrategias o implementar acciones correctivas cuando sea necesario.
- Se identificarán áreas de éxito y áreas que requieran mejoras, lo que permitirá una adaptación continua.

## **2.4 Reuniones de Revisión Trimestral:**

- Se llevarán a cabo reuniones trimestrales para revisar el Cuadro de Mando Integral y discutir el progreso estratégico.

- Durante estas reuniones, se analizarán los KPIs y se tomarán decisiones estratégicas en función de los resultados.
- El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporcionará una visión integral del desempeño de la empresa en áreas clave. Esto no solo permitirá mantener un control efectivo, sino también facilitará la toma de decisiones basadas en datos y garantizará que la empresa se mantenga en el camino correcto hacia la consecución de sus objetivos estratégicos de mejora de la eficiencia operativa y la competitividad.

## **VII. Evaluación y Revisión Continua:**

La evaluación y revisión continua son fundamentales para garantizar que las estrategias implementadas sigan siendo relevantes y efectivas a medida que cambian las circunstancias y el entorno empresarial. Este proceso proporciona la agilidad necesaria para adaptarse a situaciones cambiantes y aprovechar nuevas oportunidades.

### **3. Revisión Estratégica Periódica:**

- Se programarán revisiones estratégicas periódicas, generalmente trimestrales, para evaluar el éxito de las estrategias implementadas.
- Durante estas revisiones, se llevarán a cabo análisis exhaustivos de las estrategias y se compararán los resultados con los objetivos estratégicos establecidos.

#### **3.1 Adaptación Estratégica:**



- Si durante la revisión estratégica se identifican desviaciones significativas de los objetivos o cambios en el entorno empresarial, se considerarán ajustes a las estrategias existentes.
- Las estrategias pueden modificarse o refinarse para asegurarse de que sigan siendo efectivas y se mantengan alineadas con los objetivos generales.

### **3.2 Aprendizaje y Mejora Continuos:**

- El proceso de evaluación y revisión continua fomentará un ambiente de aprendizaje y mejora constante en la empresa.
- Se animará a los equipos a compartir sus conocimientos y experiencias para impulsar la innovación y la adaptación ágil.

### **3.3 Documentación y Comunicación:**

- Los resultados de las revisiones estratégicas y cualquier ajuste realizado se documentarán de manera exhaustiva.
- La comunicación transparente de los cambios estratégicos y los nuevos enfoques garantizará que todo el personal esté al tanto de las últimas actualizaciones.

## **Definición de las estrategias del plan de acción**

### **Estrategia 1: Optimización de la Cadena de Suministro:**

Esta estrategia se centra en mejorar la eficiencia y la calidad de la cadena de suministro de la empresa. Implica la implementación de medidas específicas, como la actualización de tecnología y la capacitación del personal, con el objetivo de reducir costos, mejorar la disponibilidad de productos y acelerar los procesos de entrega.

### **Estrategia 2: Diversificación de la Línea de Productos:**

Esta estrategia busca ampliar la gama de productos ofrecidos por la empresa. Implica la realización de un estudio de mercado para identificar oportunidades de nuevos productos que se ajusten a las capacidades internas. Luego, se asignan recursos y presupuesto para el desarrollo y el lanzamiento de estos nuevos productos.

Estas estrategias específicas se han diseñado para abordar las áreas críticas identificadas en el plan de acción, como la mejora de la eficiencia operativa y la diversificación de productos. Cada una de ellas representa un enfoque concreto para lograr los objetivos generales del plan de acción.

## Recomendaciones

Para garantizar el éxito del plan de acción se recomienda de manera complementaria, la ejecución de algunas recomendaciones que se emitirán a continuación:

- 1) Establece un Liderazgo Fuerte: Designa líderes responsables de la ejecución del plan de acción y asegúrate de que estén comprometidos con el éxito del proyecto. El liderazgo efectivo es esencial para impulsar el cambio y la implementación exitosa de las estrategias.
- 2) Comunicación Clara y Abierta: Fomenta una comunicación clara y abierta en toda la organización. Asegúrate de que todos los empleados comprendan la visión, los objetivos y las estrategias del plan de acción. Esto fomentará la alineación y el compromiso de todo el equipo.
- 3) Seguimiento Riguroso: Establece un sistema de seguimiento riguroso para medir el progreso hacia los objetivos. Utiliza indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar el éxito de las estrategias y realiza ajustes según sea necesario.
- 4) Capacitación y Desarrollo: Invierte en la capacitación y el desarrollo del personal. Esto incluye proporcionar la formación necesaria para implementar las estrategias con éxito y para adaptarse a los cambios que puedan surgir.
- 5) Flexibilidad y Adaptabilidad: Mantén la flexibilidad para adaptarte a circunstancias cambiantes. Las estrategias pueden requerir ajustes a

medida que evoluciona el entorno empresarial, por lo que debes estar preparado para tomar decisiones informadas y ágiles.

- 6) Fomenta la Innovación: Promueve la innovación dentro de la empresa. Anima a los empleados a aportar nuevas ideas y soluciones que puedan mejorar los procesos y productos.
- 7) Revisión Periódica de Estrategias: Programa revisiones estratégicas periódicas, como se mencionó en el plan de acción, para evaluar el éxito de las estrategias y asegurarte de que sigan siendo relevantes.
- 8) Gestión de Riesgos: Identifica y gestiona proactivamente los riesgos que puedan surgir durante la implementación del plan de acción. Establece planes de contingencia para abordar posibles desafíos.
- 9) Compromiso a Largo Plazo: Reconoce que la mejora continua y el logro de los objetivos estratégicos son procesos a largo plazo. Mantén el compromiso de toda la organización a lo largo del tiempo.
- 10) Evalúa el Impacto Social y Ambiental: Considera no solo los aspectos financieros, sino también el impacto social y ambiental de tus acciones. Esto puede contribuir a una imagen positiva de la empresa y a la sostenibilidad a largo plazo.

## **Conclusiones**

A lo largo del presente proyecto se ha desarrollado un plan de acción integral en el contexto de la administración de empresas, destacando una serie de conceptos y pasos cruciales para el éxito empresarial. Uno de los principales puntos de enfoque ha sido la importancia de establecer objetivos claros y específicos. Un objetivo general bien definido sirve como un faro para guiar todas las acciones y estrategias de la empresa hacia un propósito común y coherente.

Además, se ha hecho énfasis en la relevancia de realizar un análisis riguroso tanto de factores internos como externos. Este diagnóstico minucioso permite una comprensión profunda de las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como de las oportunidades y amenazas que existen en el entorno empresarial. A partir de este análisis, se formulan estrategias específicas que están directamente alineadas con los objetivos generales de la empresa.

La implementación y el seguimiento rigurosos son esenciales para llevar a cabo las estrategias de manera efectiva. Asignar recursos adecuados, definir roles y responsabilidades claros y realizar un seguimiento constante del progreso son elementos fundamentales para garantizar que se estén alcanzando los objetivos estratégicos.

Además, se ha resaltado la importancia de la flexibilidad y la adaptación. El entorno empresarial es dinámico y sujeto a cambios constantes, por lo que la capacidad de ajustar las estrategias según sea necesario es esencial para mantener la efectividad a lo largo del tiempo.

Finalmente se ha denotado, que el compromiso organizacional, la evaluación continua y un enfoque holístico que considere no solo los aspectos financieros, sino también el impacto social y ambiental, son factores clave para el éxito empresarial. Un plan de acción sólido, basado en estos principios, es esencial para guiar el crecimiento y la sostenibilidad de una empresa en un entorno empresarial en constante evolución.

## **Anexos**

### **Encuesta al personal de la Empresa El mortño 2 JD**

#### **Información Personal**

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_  
M\_\_ F\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_ Número de hijos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

A continuación, se presentan una serie de preguntas con opción múltiple, usted deberá seleccionar una (1) sola respuesta por pregunta, señalando la más adecuada según su percepción.

**1. ¿La empresa le ha comunicado cuales son los objetivos principales de la misma y como se ven a futuro?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

De acuerdo a Tom Gegax para cumplir con los objetivos de una organización, se deben fijar metas realistas de acuerdo con la situación económica actual, investigar a la competencia, determinar si la organización actual puede sostener la expansión planeada y compartir su visión con los empleados le ayudara a que los colaboradores vayan en la misma dirección que la compañía. (Robbins & Coulter, 2005).

**2. La empresa cuenta con una cadena de mando clara, con el fin de que usted pueda comunicar los requerimientos a la persona correcta sin alterar el conducto regular.**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Dentro del libro de Administración Octava edición se identifica que, sin unidad de mando, las exigencias y las prioridades en conflicto de múltiples jefes pueden crear problemas, motivo por el cual es importante contar con una unidad de mando clara. (Robbins & Coulter, 2005)

**3. ¿Son claras para usted sus responsabilidades y funciones a desempeñar?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

De acuerdo a Don Mills para que una compañía logre innovar dentro de la misma, le convendría pensar en organizar un equipo más estructurado, con funciones y responsabilidades bien definidas.

**4. ¿Siente un buen acompañamiento por parte del gerente de la compañía para el cumplimiento de sus labores?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Un factor positivo para los empleados es contar con el apoyo del gerente, pero cuando la amplitud se vuelve demasiado grande, el desempeño de los empleados sufre porque los gerentes ya no tienen tiempo para proporcionar el liderazgo y apoyo necesarios. Este podría ser un factor positivo para la empresa debido a que el volumen de colaboradores es bajo. (Robbins & Coulter, 2005)

**5. ¿La empresa le brinda seguridad, teniendo en cuenta el alto nivel de riesgo en la labor desempeñada?**

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre



Para atraer, conservar y motivar a los buenos empleados, los gerentes mejoran las condiciones de trabajo, amplían los derechos de los trabajadores, incrementan la seguridad laboral y se centran en las inquietudes de derechos humanos. (Robbins & Coulter, 2005)

**6. ¿La empresa realiza capacitaciones periódicas con la finalidad de ampliar los conocimientos de los colaboradores?**

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

La capacitación de los empleados es una actividad importante de la GRH, debido a que los empleos exigen cambios, las destrezas de los empleados se deben modificar y actualizar constantemente. (Robbins & Coulter, 2005)

**7. ¿La compañía realiza seguimiento al cumplimiento de sus funciones?**

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

Si los gerentes no ejercieran control, no tendrían forma de saber si sus objetivos y planes van de acuerdo con lo previsto ni qué acciones deben tomar en el futuro. (Robbins & Coulter, 2005)

**8. ¿Existe una comunicación clara y respetuosa por parte de sus compañeros de trabajo y altos directivos?**

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

La comunicación sirve para controlar el comportamiento de los miembros de varias maneras, las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y directrices formales que los empleados deben seguir. (Robbins & Coulter, 2005)

A continuación, se presentan una serie de preguntas con solo dos opciones de respuesta (De acuerdo) o (En desacuerdo), usted deberá seleccionar una (1) sola respuesta por pregunta, señalando la más adecuada según su percepción.

**9. ¿Su salario es proporcional a las actividades desempeñadas?**

- De acuerdo  En desacuerdo

Desarrollar un sistema de compensación eficaz y adecuado es una parte importante del proceso de la GRH, esto puede ayudar a atraer y retener a colaboradores competentes y talentosos que ayuden a la organización a lograr su misión y objetivos. (Robbins & Coulter, 2005)

**10. ¿La compañía le realizó exámenes médicos de ingreso?**

De acuerdo  En desacuerdo

El examen es un instrumento útil para algunos empleos que tienen ciertos requisitos físicos. En vez de eso, el examen físico se usa con mayor frecuencia por motivos del seguro, ya que las organizaciones desean tener la seguridad de que los empleados recién contratados no presentarán reclamaciones al seguro por lesiones o enfermedades que ya tenían antes de su contratación. (Robbins & Coulter, 2005)

**11. ¿La Empresa realiza evaluaciones de desempeño periódicamente?**

De acuerdo  En desacuerdo

Los gerentes deben saber si sus empleados desempeñan sus trabajos con eficiencia y eficacia o si hay necesidad de mejorar el desempeño, por ello es de suma importancia implementar en las compañías evaluaciones periódicas con el fin de saber si los colaboradores están realizando las funciones asignadas correspondientemente. (Robbins & Coulter, 2005).

**12. ¿Al momento de ingresar a la compañía recibió la inducción correspondiente?**

De acuerdo  En desacuerdo

Cuando una persona inicia un nuevo empleo necesita una introducción de su trabajo y de la organización. Esta introducción se denomina inducción con el fin de conocer la organización donde va a trabajar y cuáles son sus funciones y

responsabilidades para realizar una buena ejecución de su cargo. (Robbins & Coulter, 2005)

**13. ¿Considera usted que al establecerse las funciones por escrito tendría mayor grado de responsabilidad?**

De acuerdo

En desacuerdo

En organizaciones con un alto grado de formalización existen descripciones de trabajo explícitas, numerosas normas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo los cuales permiten la estandarización y formalidad de los puestos de trabajo. (Robbins & Coulter, 2005).

## Aplicación encuestas

# REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA COMPAÑÍA MINERA D&J S.A.S 2

**17**

Respuestas

**08:08**

Tiempo medio para finalizar

**Activo**

Estado

[Revisar respuestas](#)[Publicar puntuaciones](#)[Abrir en Excel](#) ...

### 1. Nombres y apellidos completos (0 punto)

[Más detalles](#)**17**

Respuestas

Respuestas más recientes

*"Yuly Esmeralda Buitrago Santana"**"Neyda Mayerly Rodriguez Pulido"**"Sandra Janeth Chacon Suta"*

### 2. Identificación (0 punto)

[Más detalles](#)**17**

Respuestas

Respuestas más recientes

*"1072364318"**"1072367593"**"1051502304"*

## 3. Ocupación (0 punto)

[Más detalles](#)

17  
Respuestas

Respuestas más recientes  
"profesional seguridad y salud en el trabajo "  
"minera oficios varios "  
"minera "

## 4. ¿La empresa le ha comunicado cuales son los objetivos principales de la misma y como se ven a futuro? (0 punto)

[Más detalles](#)

<span style="color: blue;">●</span> Totalmente de acuerdo	1
<span style="color: orange;">●</span> De acuerdo	5
<span style="color: green;">●</span> Medianamente de acuerdo	3
<span style="color: red;">●</span> En desacuerdo	8
<span style="color: purple;">●</span> Totalmente en desacuerdo	0



## 5. La empresa cuenta con una cadena de mando clara, con el fin de que usted pueda comunicar los requerimientos a la persona correcta sin alterar el conducto regular. (0 punto)

[Más detalles](#)

<span style="color: blue;">●</span> Totalmente de acuerdo	1
<span style="color: orange;">●</span> De acuerdo	4
<span style="color: green;">●</span> Medianamente de acuerdo	8
<span style="color: red;">●</span> En desacuerdo	3
<span style="color: purple;">●</span> Totalmente en desacuerdo	1



6. **¿Son claras para usted sus responsabilidades y funciones a desempeñar?** (0 punto)

[Más detalles](#)

● Totalmente de acuerdo	1
● De acuerdo	12
● Medianamente de acuerdo	4
● En desacuerdo	0
● Totalmente en desacuerdo	0



7. **¿Siente un buen acompañamiento por parte del gerente de la compañía para el cumplimiento de sus labores?**

(0 punto)

[Más detalles](#)

● Totalmente de acuerdo	7
● De acuerdo	10
● Medianamente de acuerdo	0
● En desacuerdo	0
● Totalmente en desacuerdo	0



8. **¿La empresa le brinda seguridad, teniendo en cuenta el alto nivel de riesgo en la labor desempeñada?**

(0 punto)

[Más detalles](#)

● Nunca	0
● Casi nunca	0
● A veces	0
● Casi siempre	0
● Siempre	17



9. **¿La empresa realiza capacitaciones periódicas con la finalidad de ampliar los conocimientos de los colaboradores?**

(0 punto)

[Más detalles](#)

● Nunca	0
● Casi nunca	0
● A veces	2
● Casi siempre	3
● Siempre	12



10. **¿La compañía realiza seguimiento al cumplimiento de sus funciones?** (0 punto)

[Más detalles](#)

● Nunca	0
● Casi nunca	0
● A veces	1
● Casi siempre	5
● Siempre	11



11. **¿Existe una comunicación clara y respetuosa por parte de sus compañeros de trabajo y altos directivos?**

(0 punto)

[Más detalles](#)

● Nunca	0
● Casi nunca	0
● A veces	2
● Casi siempre	2
● Siempre	13



12. **¿Su salario es proporcional a las actividades desempeñadas?** (0 punto)

[Más detalles](#)

● Acuerdo	17
● En desacuerdo	0



13. **¿La compañía le realizó exámenes médicos de ingreso?** (0 punto)

[Más detalles](#)

● Acuerdo	17
● En desacuerdo	0



14. **¿La Empresa realiza evaluaciones de desempeño periódicamente?** (0 punto)

[Más detalles](#)

● Acuerdo	14
● En desacuerdo	3





15. **¿Al momento de ingresar a la compañía recibió la inducción correspondiente?** (0 punto)

[Más detalles](#)

● Acuerdo	16
● En desacuerdo	0



16. **¿Considera usted que al establecerse las funciones por escrito tendría mayor grado de responsabilidad?**

(0 punto)

[Más detalles](#)

● Acuerdo	17
● En desacuerdo	0



## Bibliografía

### 1 Bibliografía

- Cano Alarcon, K., Caceres Montoya, R., & Ochoa Ramos, D. (2019). “*LA REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS EMPRESAS DE LATINOAMÉRICA UNA REVISION SISTEMATICA DE LA LITERATURA CIENTIFICA EN LOS ULTIMOS 10 AÑOS 2008-2018*”. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/30111/Caceres%20Montoya%2c%20Rosa%20Edith%20-%20Cano%20Alarcon%2c%20Katherine%20Ester%20-%20Ochoa%20Ramos%2c%20Diego%20Edmundo.pdf?sequence=3>
- Chiavenato, I. (1995). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. mcgraw hill.
- Huerta Riveros,, P., Almodóvar Martínez, P., & Navas López, J. (2004). *La diversificación desde la teoría de Recursos y Capacidades*. Cuadernos de Estudios Empresariales.
- Agüero, J. O. (2021). *TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN: UN CAMPO FRAGMENTADO Y MULTIFACÉTICO*. Obtenido de [https://rid.unam.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12219/4897/Ag%c3%bcero%20J\\_O\\_2021\\_Teor%c3%ada.pdf?sequence=1](https://rid.unam.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12219/4897/Ag%c3%bcero%20J_O_2021_Teor%c3%ada.pdf?sequence=1)
- Aguilar Asanza, D., & Macas Macas, P. (2022). *Determinación de las capacidades organizacionales generadoras de valor que han sido desarrolladas por las empresas de CIPEM, a partir del modelo de las 7S de MCKINSEY en el periodo*

2018-2019. Obtenido de

<https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/4610734?show=full>

Alvarado Martínez, T. E. (2001). METODOLOGIA PARA ELABORAR UN PLAN ESTRATEGICO Y REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA UNIDAD DE PRODUCCION AGROPECUARIA. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 284-292.

Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14100903>

Alvarez Rios, R. F. (2020). *La satisfacción laboral y la intención de rotación de personal en SGP BUSINESS SRL, Chimbote – 2020*. Chimbote. Obtenido de

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64925/Alvarez\\_RR\\_F-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64925/Alvarez_RR_F-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Amador Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1*. Obtenido de

<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263/8494>

Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración Teoría General y Proceso Administrativo*. Naucalpan de Juárez: PEARSON EDUCACIÓN.

Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa*. España: Universidad de Navarra.

Baldwin, C. (2010). *Gestión empresarial*. FIRMAS Press.

Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Esic Editorial.

Bareño, H. V. (2014). *Universidad de La Salle, Bogotá*. Obtenido de

<https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/4190437>

Boholavsky, J. P. (2010). Tratados de protección de las inversiones e implicaciones para la formulación de políticas públicas (especial referencia a los servicios de agua potable y saneamiento). *CEPAL NACIONES UNIDAS*, 79.

Brandolini, A. (2009). Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa. *Repositorio Institucional de la UNLP*.

Cabrera Piantini, A. R., Ledezma Elizondo, M. T., & Rivera Herrera, N. L. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Noticias y Comentarios*, 83-91.

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *¿Qué es una empresa?* Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá: <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Tramites-registrales/Que-es-una-empresa>

Castillo Aponte, J. (2020). *Gestión Humana Integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.ucundinamarca.basesdedatosezproxy.com/?il=9923>

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos* (Decimoséptima ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.ucundinamarca.basesdedatosezproxy.com/?il=5207>

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica fundamentos y Aplicaciones tercera Ediciom*. MEXICO: MC GRAW HILL EDUCATION.

- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano* (Quinta ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.unal.edu.co/?il=9350>
- Consejo de Competencias Mineras. (2018). *Impacto de las Nuevas Tecnologías en las Competencias Requeridas por la Industria Minera*. Santiago de Chile.
- Cristóbal, L. A., Guarnizo Crespo, S., & Caiche Rosales, W. (2017). *El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016*. guayaquil: INNOVA Research Journal 2017, Vol 2, No. 5, 137-147.
- Cubillos Calderón, C. H., Reyes Parga, M. A., & Londoño Betancourt, M. T. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. *FACCEA*, 58-66.
- Cubillos, C., Reyes, M., & Londoño, M. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. *Revista FACCEA*, 58-66.
- Daros, W. (2002). ¿Qué es un marco teórico? *Enfoques*, 73-112. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/259/25914108.pdf>
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Novena ed.). Ciudad de México: Pearson Education.
- de Sousa, G. C., & Castañeda Ayarza, J. A. (2022). Análisis PESTEL y los factores macroambientales que influyen en el desarrollo de la industria de vehículos

eléctricos e híbridos en Brasil. *Estudios de caso sobre política de transporte*, 686-699.

Elorreaga Sosa, R., & Gonzalez Gamarra, J. (2019). *Diagnóstico interno organizacional de la Cosemselam basado en el modelo de las 7S de Mckinsey, período 2018*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12423/2071>

Espinoza Soto, J. A. (2018). *DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL RESTAURANTE LA PROA PIMENTEL BASADO EN EL MODELO DE SEIS CAJAS DE WEISBORD - 2017*. Chiclayo.

Estrada, R. (2018). *El costo de la rotación de personal*. Quito: Deloitte Consulting de DTT. Obtenido de <https://www.andeanecuador.com.ec/content/dam/assets/dc/Documents/human-capital/Costo%20de%20Rotaci%C3%B3n%20Personal.pdf>

Fayol, H. (1916). *Administración general e industrial*.

Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (Marzo de 2008). Factors that cause personnel rotation in mexican companies. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 65-99. Obtenido de Daena: International Journal of Good Conscience: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)

Fong Reynoso, . C., Flores Valenzuela, K. E., & Cardoza Campos, L. M. (1998). *La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico Nova Scientia*, vol. 9, núm. Obtenido de [https://www.redalyc.org/pdf/2033/Resumenes/Resumen\\_203353519023\\_1.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/2033/Resumenes/Resumen_203353519023_1.pdf)

- Forestieri Rojas, L., & Cano Troncoso, E. (2009). *Identificación de los determinantes económicos del nivel de ingreso y calidad de vida de los productores de carbón en Tausa (Cundinamarca) desde el 2001-2005*. Bogotá. Obtenido de <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1092&context=economia>
- Fu LLampasi, M., & García Rivera, A. X. (2019). *Percepción de la importancia de la satisfacción laboral en la intención de rotación del personal en contacto con el cliente en el sector aeronáutico en el año 2018*. Lima. Obtenido de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626353/Fu\\_LM.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626353/Fu_LM.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Galindo, L. M. (2008). *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito*. TRILLAS.
- García Viamontes, D. (Julio de 2010). *Satisfacción Laboral: Una Aproximación Científica*. Obtenido de Contribuciones a las Ciencias Sociales: <https://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>
- García, C. P. (2006). *Universidad de La Salle*. Obtenido de Facultad de economía, empresas y desarrollo sostenible: [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?params=/context/administracion\\_de\\_empresas/article/1116/&path\\_info=00781110.pdf](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?params=/context/administracion_de_empresas/article/1116/&path_info=00781110.pdf)
- Gobierno Nacional. (2022). *Plan Nacional de Desarrollo: Colombia, potencia mundial de la vida*.

- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos* (Segunda ed.). San Sebastián.
- González, A. C. (2014). *PROCESO ADMINISTRATIVO*. MEXICO : GRUPO EDITORIAL PATRIA .
- Guayana Silva, E. M. (2017). *DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE DESARROLLO SOCIAL DE LA SECRETARÍA GENERAL Y DE GOBIERNO, ALCALDÍA DE SUTATAUSA*. Ubaté. Obtenido de <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/2758/GuayanaEnna2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guerrero Useda, M. E., & Pineda Acevedo, V. (2016). CONTAMINACIÓN DEL SUELO EN LA ZONA MINERA DE RASGATÁ BAJO(TAUSA). MODELO CONCEPTUAL. *CIENCIA E INGENIERÍA NEOGRANADINA*, 57-74. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cein/v26n1/v26n1a04.pdf>
- Hernández Chávez, Y., Hernández Chávez, G., & Mendieta Ramírez, A. (s.f.). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. <https://core.ac.uk/download/pdf/38816734.pdf>.
- Hernández Olivares, S. G., Cruz Netro, Z. G., Meza Morales, M. I., & Cruz Netro, L. D. (2017). Principales causas de la rotación del personal en empresa de servicios de transporte. *Revista Social Contemporanea*, 43-50.
- Jacho Guampan, C. C. (2014). *La motivación y su influencia en la rotación de personal de CASALIMPIA S.A*. Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3468/1/T-UCE-0007-110.pdf>



Larreal, w. (1 de NOVIEMBRE de 2016). *Scribd*. Obtenido de Scribd:

<https://es.scribd.com/document/540813649/plan-de-accion-segun-autores>

Lima, P. T., Villafán Aguilar, J., & Álvares Medina, M. d. (2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653)*, 2-10.

*Literatura y Cultura General*. (2006). Obtenido de Literatura y Cultura General:

<https://museoagricultura.es/concepto-de-plan-de-accion-segun-autores/>

López, J. (11 de Marzo de 2011). *Propuesta para reducir la rotación de personal*.

Obtenido de Revista vinculado:

[https://vinculando.org/empresas/propuesta\\_para\\_reducir\\_el\\_indice\\_de\\_rotacion\\_de\\_personal.html?utm\\_source=rss&utm\\_medium=rss&utm\\_campaign=propuesta\\_para\\_reducir\\_el\\_indice\\_de\\_rotacion\\_de\\_personal&format=pdf](https://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal&format=pdf)

Lusthaus,, C., Carden, , F., Adrien, Marie-Hélène, Anderson, , G., & George Plinio. (2002). *Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño*.

Marro, F. P. (2013). La inteligencia para competir: nuevo paradigma en la dirección estratégica de las organizaciones en un mundo globalizado. . *dialnet*, 135-175.

Martínez, R., & Fernández, A. (2008). *ÁRBOL DE PROBLEMA Y ÁREAS DE INTERVENCIÓN*. Obtenido de

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55890990/Arbolproblemasyobjetivos-libre.pdf?1519496333=&response-content->

[disposition=inline%3B+filename%3DMETODOLOGIAS\\_E\\_INSTRUMENTOS\\_P](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55890990/Arbolproblemasyobjetivos-libre.pdf?1519496333=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMETODOLOGIAS_E_INSTRUMENTOS_P)

ARA\_LA\_FORM.pdf&Expires=1678648041&Signature=fClitsOr90HTKOLPnRQH  
IzGm0FD3jhH7WJfK

Mayorga, D. J. (12 de 12 de 2012). PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS  
COMO FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO. *Universidad Regional  
Autonoma de Los Andes*.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.

Menacho, E. (2019). *Implementación de un sistema integral de seguimiento para el  
cumplimiento del plan de acción electoral ERM 2018 en la ODPE Canchis 2018*.

Obtenido de

<https://repositorio.unheval.edu.pe/handle/20.500.13080/6195?show=full>

Mendes, A. M. (2018). *TEORÍA DE SISTEMAS DEFENDIDA POR NIKLAS LUHMANN  
Y LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS DE LUDWIG VON BERTALANFFY*.  
Facultad de Ciencias Psicológicas.

Mendoza, R. (15 de Agosto de 2003). ¿SABE CUÁNTO LECUESTA LA ROTACIÓN DE  
PERSONAL? *Revista Escuela de Administración y Negocios*, 104-109. Obtenido  
de Escuela de Administración y Negocios:

<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/255/246>

Mialdea Rico, M. (20 de junio de 2023). *Resistencia al cambio en las organizaciones de  
Servicios Sociales: Propuesta de intervención*. Obtenido de  
<https://openaccess.uoc.edu/handle/10609/148710?locale=ca>

Minerales El Progreso S.A.S. (2023). *Informe de Gestión Humana 2021 y 2022*.

Ministerio de Minas y Energía. (Abril de 2022). *Política Seguridad Minera*. Obtenido de Ministerio de Minas y Energía:

[https://www.minenergia.gov.co/documents/6027/Pol%C3%ADtica\\_Nal.Seguridad\\_Minera\\_ajustada\\_vrs\\_MAL\\_29032022\\_2\\_\\_01042022\\_comentario\\_9egb6kZ.pdf](https://www.minenergia.gov.co/documents/6027/Pol%C3%ADtica_Nal.Seguridad_Minera_ajustada_vrs_MAL_29032022_2__01042022_comentario_9egb6kZ.pdf)

Ministerio de Salud y Protección Social. (2015). *Decreto 1886 de 2015: Por el cual se establece el Reglamento de Seguridad en las Labores Mineras Subterráneas*.

Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=65325>

Mintzberg, H. (1997). *El Proceso estratégico : conceptos, contextos y casos*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.

Montoya Agudelo, C. A., Boyero Saavedra, M. R., & Guzmán Monsalve, V. T. (2016).

LA GESTIÓN HUMANA: UN SOCIO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL.

*Visión del Futuro*, 164-188.

Murillo, R. S. (26 de JULIO de 2010). ENFOQUE CONCEPTUAL DE LA DIRECCIÓN ESTRATEGICA. *PERSPECTIVAS: Universidad Católica Boliviana San Pablo*, pág. 27.

Odremán, J. (2014). Gestión Tecnológica: Estrategias de Innovación y Transferencia de Tecnología en la Industria. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 181-191.

Olivero Verbel, J. (s.f.). *EFFECTOS DE LA MINERÍA EN COLOMBIA SOBRE LA SALUD HUMANA*. Obtenido de

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/39718193/efectos\\_mineria\\_colombia\\_sobre\\_salud\\_humana-libre.pdf?1446738780=&response-content-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/39718193/efectos_mineria_colombia_sobre_salud_humana-libre.pdf?1446738780=&response-content-)

disposition=inline%3B+filename%3DEfectos\_mineria\_colombia\_sobre\_salud\_hu  
m.pdf&Expires=1676251776&Signature=EQ~ZssXEZTF5LkdOvA

Parra, M., Duran, E., Marceles, V., Yarzagaray, J., Valenzuela, I., Payares, K., . . .

Ramirez, J. (2018). Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de Barranquilla. *Revista Espacios*, 21-33.

Payares, O. B. (2018). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa.

*conocimiento global*, Vol. 3 Núm. 1 .

Pertuz Martínez, A. P. (2016). La práctica de la responsabilidad social empresarial en la

minería latinoamericana. *Revista Pensamiento Gerencial–Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*. Obtenido de

<https://revistas.unisucre.edu.co/index.php/rpg/article/view/538/609>

Pineda, E., Luz de Alvarado, E., & H. de Canales, F. (1994). *Metodología de la*

*Investigación* (Segunda ed.). Washington: Organización panamericana de la salud.

Portales Gonzalez, C., Araiza Garza, Z., & Valverde López, E. (s.f.). *La satisfacción*

*laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector*

*transportista*. Monclova. Obtenido de

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55180854/15\\_PF601\\_Satisfacci\\_\\_n\\_Labora](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55180854/15_PF601_Satisfacci__n_Labora_l_y_Rotaci__n_de_Personal-libre.pdf?1512264313=&response-content-)  
[l\\_y\\_Rotaci\\_\\_n\\_de\\_Personal-libre.pdf?1512264313=&response-content-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55180854/15_PF601_Satisfacci__n_Labora_l_y_Rotaci__n_de_Personal-libre.pdf?1512264313=&response-content-)

[disposition=inline%3B+filename%3DLa\\_satisfaccion\\_laboral\\_y\\_la\\_rotacion\\_de.p](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55180854/15_PF601_Satisfacci__n_Labora_l_y_Rotaci__n_de_Personal-libre.pdf?1512264313=&response-content-)  
[df&Expires=1673198576&Signature=QJFuzEU](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55180854/15_PF601_Satisfacci__n_Labora_l_y_Rotaci__n_de_Personal-libre.pdf?1512264313=&response-content-)

- Quintero Angarita, J. R. (2007). *Teoría de las necesidades de Maslow*. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50269140/Teoria\\_de\\_Maslow-libre.pdf?1478961080=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTEORIA\\_DE\\_LAS\\_NECESIDADES\\_DE\\_MASLOW.pdf&Expires=1673281438&Signature=PrTnf0sESAJ-i5Z3dBGP6FWZfmKeJzFh7bBlh4UvwmrB23N630](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50269140/Teoria_de_Maslow-libre.pdf?1478961080=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTEORIA_DE_LAS_NECESIDADES_DE_MASLOW.pdf&Expires=1673281438&Signature=PrTnf0sESAJ-i5Z3dBGP6FWZfmKeJzFh7bBlh4UvwmrB23N630)
- Ramírez Rodríguez, O. J. (2022). *Análisis del proceso de Gobernanza en la minería de carbón en el municipio de Guachetá- Cundinamarca*. Bogotá. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/54461/ojramirezr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez, S. (1999). *Teoría general de sistemas de Ludwig von Bertalanffy*. Obtenido de <https://ru.ceiich.unam.mx/handle/123456789/3409>
- Ramírez, S. (2014). *Teoría general de sistemas de Ludwig von Bertalanffy*. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Real Academia Español. (s.f.). *Personal*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/personal>
- Real Academia Española. (s.f.). *Empresa*. Obtenido de Diccionario panhispánico del español jurídico: <https://dpej.rae.es/lema/empresa>
- Reyes, O. (1967). Planeación Estratégica para Alta Dirección. En S. B. Alejandro Eugenio Lerma y Kirchner, *planeacion estrategica por areas funcionales* (pág. 352). Mexico: Alfaomega grupo editor S.A. de C.V Mexico.

Ricalde, M. d. (2016). *Proceso Administrativo*. Mexico: Editorial Digital UNID.

Rivero, J. L. (2012). EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS UNIVERSIDADES: DESENCUENTROS Y RETOS PARA EL MEJORAMIENTO DE SU CALIDAD. [https://www.researchgate.net/journal/Revista-Gestao-Universitaria-na-America-Latina-GUAL-1983-4535?\\_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19, 72-97.](https://www.researchgate.net/journal/Revista-Gestao-Universitaria-na-America-Latina-GUAL-1983-4535?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19, 72-97.)

Robbins, S. (2017). *Comportamiento organizacional* (Decimoséptima ed.). Ciudad de México: Pearson Educación. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.unal.edu.co/?il=4915>

Robbins, S. (2017). *Fundamentos de Administración*. Ciudad de México: Pearson Educación. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.unal.edu.co/?il=4914>

Robert Bruce, W. (2009). El carbón en México. *Economía informa*, 138-160.

Rodriguez Grisales, P. V. (2020). *El impacto que causa la alta rotación de personal en las organizaciones*. Bogotá. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36209/Rodr%C3%ADguezGrisalesPaolaViviana2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez, R. P., Ballen Ariza, M., & Zúñiga López, F. (2007). *Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa : teorías, proceso, técnicas* . Colombia : Universidad Cooperativa de Colombia,.

- Rubio Suasti, J. D., & Villagrán Tomalá, D. A. (2017). *La rotación del personal y su incidencia en el desempeño del talento humano en la corporación FIALES*. Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20744/1/ROTACION%20DE%20PERSONAL%20RUBIO-VILLAGRAN.pdf>
- Salazar Prado, T. M. (2016). *Identificación de los factores que determinan la alta rotación del personal de ventas en empresas retail de prendas de vestir: caso tiendas piero*. Lima.
- Salazar, H. Z. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Colombia : U. Cooperativa de Colombia.
- Saldarriaga, J. (2008). Gestión humana: Tendencias y perspectivas. *Estudios gerenciales*, 137-159.
- Sanchez, T. r. (2016). *Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Ediciones Octaedro.
- Sandoval Reyes, J. G. (2015). La teoría de las relaciones humanas: ¿un enfoque humanista real del trabajo? *Pre-Til*, 29-39. Obtenido de [http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria\\_relaciones\\_pre\\_til\\_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria_relaciones_pre_til_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sarmiento Mosquera, C. W., & Torres Murillo, L. L. (2017). *Análisis del clima laboral y su relación con la rotación de personal del departamento de call center internacional en la empresa Setil Periodo 2015-2016*. Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/40517/1/TESIS%20AN%c3%81LISIS>

%20DEL%20CLIMA%20LABORAL%20Y%20SU%20RELACI%c3%93N%20CON%20LA%20ROTACI%c3%93N%20DEL%20PERSONAL.pdf

Sergueyevna Golovina, N., & Mosher Valle, E. L. (2013). Teorías motivacionales desde la perspectiva de comportamiento del consumidor. *Negotium*, 5-18.

Socconini, L. (2019). *Lean Manufacturing Paso A Paso Luis Socconini pdf*. Alpha Editorial,.

Strambo, C., & Puertas Velasco, A. J. (2017). Carbón y política en Colombia: nuevas dinámicas. *StockHolm Evironment Institute*. Obtenido de <http://www.jstor.com/stable/resrep02780>

Talancón, H. P. (2007). LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES . *ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA*, 19.

Tamayo Contreras, P. (2016). *Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal*.

Taylor, F. W. (1911). *Los Principios de la Administración Científica*.

Toledo, E. d. (2021). *La formación socioeconómica neoliberal : debates teóricos acerca de la reestructuración de la producción y evidencia empírica para América Latina*. Mexico D,f Universidad autonoma metropolitana unidad iztapalapa, plaza valdez 2001. Obtenido de <https://searchworks.stanford.edu/view/4706761>

Trejo, N., Trejo, E., & Zúñiga, J. (2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Revista de Planeación y Control Microfinanciero*, 8-22. Obtenido de



[https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Planeacion\\_y\\_Control\\_Microfinanciero/vol2num4/Revista\\_de\\_Planeaci%C3%B3n\\_y\\_Control\\_Microfinanciero\\_V2\\_N4\\_2.pdf](https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Planeacion_y_Control_Microfinanciero/vol2num4/Revista_de_Planeaci%C3%B3n_y_Control_Microfinanciero_V2_N4_2.pdf)

Valencia, P., Noa , R., & Escalante , j. (1993). GESTIÓN PÚBLICA. DE LA IMITACIÓN A LA INNOVACIÓN. En L. Metcalfe, *GESTIÓN PÚBLICA. DE LA IMITACIÓN A LA INNOVACIÓN* (págs. 1-3).

Valero, C. L. (Noviembre de 2020). Análisis pestel basados en mapas de decisión difusos para la ordenación de factores de riesgo en la planificación territorial del cantón Vinces. *Tesis Maestria*.

Vélez, D., Aragón Sanabria, R., & Rodríguez González, M. (2022). Estudio para la calidad y prospectiva de la Planeación Estratégica organizacional en Educación Superior. *Universidad Politécnica Salesiana*, núm. 32, pp. 151-169.

Vicente, J. M. (2010). *El Proceso Administrativo*.

Zamorano, F. R. (2020). *UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA* . Obtenido de DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL:  
[https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8912/Diagnostico\\_ZamoranoChavez\\_Flavia.pdf](https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8912/Diagnostico_ZamoranoChavez_Flavia.pdf)