

**ESTUDIO PARA LA MODERNIZACION DE RECURSOS HUMANOS DE LA
EMPRESA GESTION DE SERVICIOS DE PROPIEDAD HORIZONTAL GSPH EN
LA CIUDAD DE GIRARDOT AÑO 2024**

Jefferson Javier nieto Ávila

Código 310217242

Alfredo Cardenas Cantor

Código 310219209

Universidad De Cundinamarca

Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables

Administración de empresas

Girardot – Cundinamarca

2024

Nota de aceptación.

Presidente del jurado.

Jurado.

Jurado

Resumen

Dentro del marco de investigación en Gestión de las Organizaciones y Sociedad, se sitúa el estudio para la modernización de recursos humanos de la empresa GSPH. En este contexto académico, se destaca la importancia crucial de una gestión eficaz del talento humano para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en un entorno empresarial dinámico y altamente competitivo. Actualmente, las empresas enfrentan desafíos constantes derivados de la globalización, la transformación digital y las cambiantes expectativas de colaboradores y clientes. En este escenario, la capacidad de las organizaciones para atraer, desarrollar y retener talento se ha convertido en un factor determinante para su capacidad de adaptación y crecimiento en un mercado en constante evolución.

El estudio para la modernización de recursos humanos de la empresa resalta la importancia fundamental de una gestión eficaz del talento para el logro del éxito organizacional. Se ha observado que las deficiencias en la administración y en la gestión de recursos humanos han tenido un impacto adverso en la empresa, manifestado con claridad en la pérdida de clientes experimentada en los últimos años. En la revisión de investigaciones realizadas por autores de renombre, se muestra cómo las políticas de recursos humanos incongruentes con los objetivos estratégicos pueden incidir negativamente en la productividad, la satisfacción laboral y la retención del personal.

En este contexto, el estudio propone estrategias concretas para abordar estas deficiencias y mejorar la competitividad de la empresa. Se hace hincapié en la importancia de fomentar un entorno laboral positivo, caracterizado por la motivación y la satisfacción en el trabajo. Asimismo, se destaca la necesidad de establecer una cultura organizacional que promueva el desarrollo profesional y personal, contribuyendo de esta manera al crecimiento sostenible de la empresa.

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo inicialmente A nuestros padres, cuyo amor, sacrificio y apoyo incondicional han sido el pilar fundamental en nuestro camino hacia el éxito. Su aliento y confianza nos han impulsado a superar cualquier obstáculo y alcanzar nuestras metas, Expresamos nuestro profundo agradecimiento a la Universidad de Cundinamarca por abrirnos las puertas y guiarnos paso a paso en el fortalecimiento de nuestros conocimientos, valores y aptitudes. Sin su invaluable orientación, nada de esto sería posible.

También queremos reconocer y agradecer sinceramente a los profesores que nos acompañaron a lo largo de este proceso académico, quienes no solo nos transmitieron conocimientos, sino que también nos brindaron su apoyo y orientación constante ya para finalizar también dedicamos este trabajo a nuestro colegas los profesionales en administración de empresas que, día tras día con pasión, persiguen oportunidades para destacarse en esta noble profesión y contribuir al desarrollo óptimo de nuestra sociedad.

Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento a todas las personas que han contribuido de manera significativa en la realización de este proyecto.

En primer lugar, deseamos agradecer a nuestro estimado asesor del trabajo de grado, el profesor Luis Hernando Suarez cuya dedicación, orientación experta y valiosos consejos han sido fundamentales para el desarrollo y éxito de este proyecto. Su apoyo constante y su compromiso con nuestra formación académica han sido de inestimable valor y han dejado una marca indeleble en nuestro camino hacia la culminación de este trabajo.

A nuestros queridos profesores, les agradecemos por compartir con nosotros su vasto conocimiento, su pasión por la enseñanza y su apoyo incondicional a lo largo de nuestro proceso de aprendizaje. Su influencia positiva y sus enseñanzas perdurarán en nuestras vidas más allá de las aulas universitarias.

A la Universidad de Cundinamarca, queremos manifestar nuestra gratitud por brindarnos la oportunidad de formarnos académicamente en un ambiente de excelencia y aprendizaje. Su compromiso con la educación y su apoyo institucional han sido esenciales para nuestro desarrollo académico y profesional.

Por último, pero no menos importante, queremos agradecer a todas las demás personas que, de una forma u otra, han contribuido a la realización de este proyecto. Su ayuda, consejos y ánimo han sido invaluable y nos han motivado a dar lo mejor de nosotros mismos en cada etapa de este proceso.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	3
Dedicatoria	4
Agradecimientos.....	5
Titulo	13
Estudio Para La Modernización De Recursos Humanos De La Empresa gestión De Servicios De Propiedad Horizontal GSPH En La Ciudad De Girardot Año 2024	13
Área, Línea, Programa Y Tema De Investigación (Dentro Del Sistema De Investigación De La Facultad).	14
Tipo De Investigación.....	14
Área De Investigación.....	14
Línea De Investigación.....	14
Programa	14
Tema De investigación.....	14
Problema.....	15
Descripción Del Problema	15
Formulación Del Problema.....	18
Justificación.....	19

Objetivos	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos	21
Marco Referencial	22
Marco De Antecedentes	22
Marco Teórico.....	24
Marco Conceptual.....	28
Cultura Organizacional	28
Modernización de Recursos Humanos.....	28
Gestión Estratégica de Recursos Humanos.....	28
Diagnóstico Organizacional	29
Diseño de Estructuras y Roles.....	29
Gestión del Talento	30
Flexibilidad Laboral	30
Desarrollo Organizacional.....	30
Procesos Documentales.....	31
Liderazgo Transformacional	31
Manual de roles o funciones.....	31
Competitividad en el Mercado	32

Sostenibilidad Empresarial.....	32
Marco Geográfico	32
¿Qué Es Girardot?	34
Metodología	36
Tipo De Investigación.....	36
Método De Investigación.....	36
Población	39
Instrumentos Y Técnicas De Recolección De Información.....	39
CRONOGRAMA	40
CAPITULO I.....	42
Diagnóstico De Percepción De Propósito.....	42
Resultados Y Análisis De Cuestionario.....	45
Diagnóstico De Conocimiento De Plataforma Organizacional.....	45
Diagnóstico De La Percepción De La Estructura Del Talento Humano.....	48
Diagnóstico De Percepción De Las Relaciones Internas	52
Diagnóstico De Percepción De Las Recompensas.....	57
Diagnóstico De Percepción De Plan Carrera	58
Diagnóstico De Seguridad.....	60
Propuesta De Reestructuración	61

Etapa Retrospectiva	61
Antecedentes.	61
Organigrama Actual	62
manual de funciones actual	63
Hallazgos Encontrados.....	67
Etapa Presente.....	67
Análisis Del Funcionamiento Organizacional De La Empresa.....	68
proceso de selección de talento humano.....	70
Técnicas Para La Selección De Personal.	71
ETAPAS DEL PROCESO DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN.....	74
Etapa Prospectiva.....	75
Manual De Funciones Actualizado	75
Conclusiones	107
Recomendaciones.....	109
Referencias	111
Trabajos citados.....	116
BIBLIOGRAFIA.....	121

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 método De Investigación.....	36
Tabla 2 Conocimiento de Misión y visión	45
Tabla 3 conocimiento de objetivos y metas organizacionales	46
Tabla 4 cumplimiento objetivos por área.....	47
Tabla 5 congruencia de funciones VS cargo.....	48
Tabla 6 Aplicación de habilidades en el desarrollo de sus labores	49
Tabla 7 Percepción de la rotación en puestos de trabajo.....	50
Tabla 8 Percepción de suficiencia de personal vs labores	51
Tabla 9 Percepción de la comunicación entre áreas.....	52
Tabla 10 Percepción de comunicación asertiva entre áreas	53
Tabla 11 Percepción de la importancia del trabajo en equipo.....	54
Tabla 12 Percepción de ambiente laboral y crecimiento.....	55
Tabla 13 Percepción de las compensaciones ofrecidas por la organización ...	57
Tabla 14 Percepción de supervisión de labores	58
Tabla 15 Percepción aporte de nuevos conocimientos.....	59
Tabla 16 Utilización de elementos de protección personal.....	60

Tabla 17 Manual de funciones vigente	63
Tabla 18 los 14 principios de Fayol	69

INDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1 Conocimiento de misión y visión.....	45
Gráfica 2 conocimiento de los objetivos y metas organizacionales.....	46
Gráfica 3 congruencia de funciones VS cargo.....	48
Gráfica 4 Aplicación de habilidades en el desarrollo de sus labores	49
Gráfica 5 Percepción de la rotación en puestos de trabajo.....	50
Gráfica 6 Tabla 8 Percepción de suficiencia de personal vs labores	51
Gráfica 7 Percepción de la comunicación entre áreas.....	52
Gráfica 8 Percepción de comunicación asertiva entre áreas	54
Gráfica 9 Percepción de la importancia del trabajo en equipo.....	55
Gráfica 10 Percepción de ambiente laboral y crecimiento.....	56
Gráfica 11 Percepción de las compensaciones ofrecidas por la organización	57
Gráfica 12 Percepción de supervisión de labores.....	58
Gráfica 13 Percepción aporte de nuevos conocimientos.....	59
Gráfica 14 Utilización de elementos de protección personal.....	60

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 organigrama actual	62
Ilustración 2 Proceso de selección de personal	72
Ilustración 3 técnicas de recolección de información	73
Ilustración 4 Preparación para entrevista personal.....	74

Título

**Estudio Para La Modernización De Recursos Humanos De La Empresa gestión
De Servicios De Propiedad Horizontal GSPH En La Ciudad De Girardot Año 2024**

Área, Línea, Programa Y Tema De Investigación (Dentro Del Sistema De Investigación De La Facultad).

Tipo De Investigación

Área De Investigación

Gestión De Las Organizaciones Y Sociedad

Línea De Investigación

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Programa

La investigación está dentro del programa Administración de Empresas.

Tema De investigación

“La reestructuración empresarial es la decisión de cambiar de rumbo mediante un nuevo enfoque estratégico, ello incluye fundamentalmente la estructura organizacional en todas las áreas: los sistemas de operaciones generales y la gestión de los recursos humanos; surge cuando una empresa se encuentra en una situación difícil y la alta dirección toma la decisión de realizar cambios internos”¹ En este contexto, es crucial

¹ Garmendia, J. A. (1990). Desarrollo de la organización y cultura de la empresa. ESIC. Madrid, consultado el 13 enero de 2024, pág. 74-76

reconocer la importancia de este proceso en la evolución y adaptación de las organizaciones. La reestructuración no solo implica ajustes superficiales, sino que requiere una transformación integral que fortalece la competitividad y la viabilidad a largo plazo de la empresa. De esta manera se desarrolla la necesidad de realizar un diagnóstico organizacional con el objetivo de establecer una modernización de recursos humanos a la empresa GESTION DE SERVICIOS DE PROPIEDAD HORIZONTAL GSPH SAS, esta modernización estará encaminada partiendo del análisis organizacional con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora alcanzando que la empresa sea más competitiva en la región y a su vez logrando de esta manera establecer una cultura organizacional que permita destacar la organización de las demás.

Problema

Descripción Del Problema

Para lograr un avance significativo en el proceso educativo universitario en Colombia, es crucial que las entidades educativas se enfoquen en el desarrollo de habilidades, actitudes y aptitudes en sus estudiantes para hacerlos competitivos a nivel nacional e internacional; *“La UDEC (universidad de Cundinamarca) asume el emprendimiento como una manera de pensar y actuar orientada a la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado. Su resultado es la creación de valor que beneficia a la*

empresa, la economía y la sociedad”². Este enfoque se traduce en una formación que promueve una cultura a emprender, enseñando competencias básicas, laborales, ciudadanas y empresariales, como lo establece el Modelo Educativo digital transmoderno (MEDIT) de la universidad de Cundinamarca, dentro del sistema educativo formal y no formal junto a su articulación con el sector productivo, esto con el fin de que el egresado se convierta en un articulador de la movilidad productiva en la misma región, agregando el plus del conocimiento necesario para su progreso a partir de las ventajas competitivas que le caracterizan y que son fuente de su relación con el mundo.

Así, la Universidad de Cundinamarca, Seccional Girardot, ha implementado un proceso educativo orientado a formar egresados capaces de promover un impacto positivo en sus regiones, contribuyendo al crecimiento económico y social. Este modelo educativo, centrado en la formación para la vida, los valores democráticos, la civilidad y la libertad, se integra en las prácticas educativas de la institución.

Durante los últimos 4 años, Girardot ha experimentado un crecimiento económico notable, con la ampliación de su Plan de Ordenamiento Territorial (POT), lo cual ha impulsado el desarrollo de infraestructura y vivienda, aumentando el poder adquisitivo y promoviendo más oportunidades de empleo. En este contexto, surge la empresa GESTION DE SERVICIOS DE PROPIEDAD HORIZONTAL (GSPH), que ha encontrado una oportunidad de negocio en la prestación de servicios administrativos en propiedad horizontal desde el año 2018. o Entre estos desafíos están la rotación de

² PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL; Universidad de Cundinamarca, Fusagasugá, 2016, pág.

personal que alcanzó una cifra del 30% en el año 2023, la falta de alineación estratégica, la falta de definición de la estructura organizativa y de las jerarquías, y la carencia de un plan de capacitación efectivo. Además, la comunicación interna se ve afectada por deficiencias, y se observa una falta palpable de liderazgo efectivo en diversos niveles de la empresa.

La rotación constante de personal no solo provoca discontinuidad en los equipos de trabajo, sino que también afecta la retención del conocimiento y la cohesión del equipo, indicando posibles problemas subyacentes en la cultura organizacional, las condiciones laborales o la gestión de recursos humanos. Además, la falta de alineación estratégica es otra causa principal de estancamiento. Cuando los objetivos estratégicos no están claramente definidos o comunicados de manera efectiva a todos los niveles de la organización, se dificulta que los colaboradores comprendan cómo sus acciones contribuyen al éxito organizacional, lo que puede generar desviaciones en la ejecución de tareas y proyectos, así como falta de coherencia en la dirección de la empresa.

La ausencia de una estructura organizativa bien definida y de jerarquías claras puede dar lugar a confusiones en cuanto a roles y responsabilidades, obstaculizando la eficiencia y la toma de decisiones. Sin una estructura organizativa sólida, es difícil establecer líneas de comunicación efectivas y garantizar una coordinación fluida entre los diferentes departamentos y equipos. Asimismo, un plan de capacitación deficiente contribuye al estancamiento al privar a los colaboradores de las habilidades y conocimientos necesarios para adaptarse a los cambios del mercado y afrontar nuevos desafíos, siendo la inversión en el desarrollo del talento fundamental para mantener la competitividad y la innovación en la empresa.

Por otro lado, la comunicación deficiente, ya sea vertical u horizontal, impide la fluidez en la transmisión de información, ideas y retroalimentación dentro de la organización, lo que puede generar malentendidos, conflictos y una disminución en la moral de los colaboradores. Por último, la falta de liderazgo efectivo en todos los niveles de la empresa puede obstaculizar la capacidad de la organización para inspirar, motivar y guiar a sus equipos hacia el logro de los objetivos estratégicos, siendo el liderazgo sólido esencial para impulsar el cambio, fomentar la innovación y promover una cultura de excelencia en la empresa.

A pesar de las falencias evidenciadas por las directivas, la empresa tiene una gran oportunidad de crecimiento y puede establecer nuevas alianzas si realiza una actualización del área de talento humano para generar constancia y resultados positivos.

Formulación Del Problema

¿Cómo puede mejorarse el desempeño y la competitividad de la empresa **GESTION DE SERVICIOS DE PROPIEDAD HORIZONTAL GSPH** a través de una actualización en la gestión de recursos humanos que influya en su sostenibilidad en el mercado?

Justificación

Basados en los inconvenientes que presenta la empresa **GESTION DE SERVICIOS DE PROPIEDAD HORIZONTAL GSPH**, se puede evidenciar que los resultados de la organización son poco favorables, poniendo en riesgo la continuidad de la organización en la región. La variedad de falencias administrativas y de recursos humanos generan una percepción negativa de la organización, lo que ha contribuido a la pérdida significativa de clientes que fue de alrededor de dos (2) en los últimos 3 años.

Diversos estudios en el campo de la gestión de recursos humanos respaldan la idea de que una gestión inadecuada de talento humano puede tener impactos adversos en el desempeño organizacional. Por ejemplo, investigaciones de autores como Gary Dessler y Jeffrey Pfeffer demostró que las políticas de recursos humanos no alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa pueden afectar negativamente la productividad, la satisfacción laboral y la retención de colaboradores.

Además, estudios sobre clima organizacional han establecido que un ambiente laboral negativo, caracterizado por la falta de motivación, la insatisfacción laboral y la alta rotación de personal, puede afectar significativamente el rendimiento y la competitividad de una organización. Investigaciones sobre liderazgo y motivación, realizadas por autores como Daniel Goleman³ y Frederick Herzberg⁴, también han

³ Goleman, D. (2017). What Makes a Leader? Harvard Business Review Press.

⁴ Herzberg, F. (1959). Teoría de los dos factores.

señalado la importancia del liderazgo efectivo y la motivación en el logro de resultados organizacionales favorables.

Por otro lado, la gestión del cambio, estudiada por autores como John Kotter y Kurt Lewin⁵, es fundamental para adaptar la organización a nuevas circunstancias y desafíos. Un enfoque efectivo de gestión del cambio puede ayudar a la organización a implementar nuevas políticas y prácticas de recursos humanos de manera efectiva, minimizando la resistencia y maximizando la aceptación y adopción por parte de los colaboradores.

Según el plan de desarrollo de Girardot 2020-2023, en su necesidad por aumentar la tasa de empleabilidad se ha generado la implementación de 44 proyectos basados en el eje Cultura e innovación, que buscan que los factores de inversión crezcan logrando de esta manera un crecimiento económico, y de calidad de vida de los Girardoteños (ALCALDIA MUNICIPAL DE GIRARDOT, 2023).

Así prevalece la importancia de mantener competitivamente las organizaciones conformadas en la región, logrando que estén a la vanguardia de las nuevas con competencias y habilidades que permitan tener un enfoque innovador, oportuno y de calidad en la prestación de servicios.

⁵ kotter, j. (1996). Modelo Gestion del cambio.

La gestión en el desarrollo organizacional consiste en dar un soporte relevante a los procesos administrativos en cada área funcional de la empresa, para lograr resultados competitivos hacia el mercado. De esta manera se ve la necesidad de implementar herramientas que permitan desarrollar un diagnóstico organizacional permitiendo un análisis externo e interno para identificar factores diferenciales que permitan proponer estrategias en la implementación de procesos de mejora continua.

Para desarrollar esta modernización imprescindible basar el estudio en los datos históricos y evidencias internas que permitan identificar las fallas y oportunidades que generen cambios positivos así se emplea como respuesta a las necesidades de la organización haciéndola más competitiva y con estabilidad social y de personal.

Objetivos

Objetivo General

Modernizar la gestión de recursos humanos en la empresa **GESTIÓN DE SERVICIOS DE PROPIEDAD HORIZONTAL GSPH SAS** para fortalecer su sostenibilidad y competitividad en el mercado.

Objetivos Específicos

- **Generar un diagnóstico organizacional de la situación actual de la empresa **GESTION DE SERVICIOS DE PROPIEDAD HORIZONTAL GSPH.****
- **Actualizar y personalizar el manual de funciones y responsabilidades por cargo para adecuarlo a las necesidades específicas y operativas de la empresa en la sede Girardot.**

- Diseñar e implementar un plan de capacitación integral basado en las necesidades identificadas durante el diagnóstico organizacional

Marco Referencial

Marco De Antecedentes

La gestión eficaz de los recursos humanos es un elemento crucial para el éxito empresarial tanto a nivel internacional como nacional. Investigaciones realizadas por destacados académicos como Idalberto Chiavenato y Edwin B. Flippo han demostrado que las organizaciones que priorizan la inversión en el desarrollo y la retención del talento humano tienden a ser más innovadoras, productivas y sostenibles a largo plazo. Estrategias como la modernización de las políticas de reclutamiento, la implementación de programas de capacitación y desarrollo, y la promoción de una cultura organizacional orientada al talento han sido identificadas como prácticas clave para mejorar el desempeño y la competitividad empresarial a nivel global (Chiavenato, GESTION DEL TALENTO HUMANO, 2009).

En el contexto colombiano, la gestión de recursos humanos ha cobrado una relevancia creciente debido a la dinámica del mercado laboral y los desafíos específicos que enfrentan las empresas en el país. Investigaciones anteriores han resaltado la necesidad de adaptar las prácticas de gestión de personal a las condiciones socioeconómicas y culturales del país, así como a las demandas cambiantes del mercado. Autores como Luis Huapaya, Luz Amparo Sánchez, y Carlos Humberto Durán han destacado la importancia de desarrollar estrategias de gestión del talento humano acordes con la realidad colombiana, enfocadas en la retención del talento interno y la creación de un ambiente laboral favorable (BUSTILLO, 1981).

En la región de Girardot, se ha registrado un marcado crecimiento económico en los últimos años, impulsado por diversos factores como la expansión de infraestructura, el incremento del turismo y la inversión en sectores clave como la propiedad horizontal. Sin embargo, este crecimiento también ha generado nuevos desafíos para las empresas locales, incluida GESTION DE SERVICIOS DE PROPIEDAD HORIZONTAL GSPH. Investigaciones previas han identificado áreas de oportunidad en la gestión de recursos humanos, como la necesidad de mejorar la retención de talento, fortalecer la capacitación del personal y establecer estructuras organizacionales más eficientes y flexibles. A pesar de los avances en la gestión de recursos humanos a nivel internacional, nacional y regional, persisten brechas significativas en la implementación efectiva de prácticas modernas y estratégicas en las organizaciones. Factores como la resistencia al cambio, la falta de recursos y la ausencia de una visión integral de la gestión del talento humano pueden obstaculizar los esfuerzos de modernización en las empresas. No obstante, se han identificado diversas oportunidades para mejorar la competitividad y sostenibilidad de las empresas a través de una gestión más efectiva de los recursos humanos. El presente estudio se fundamenta en la necesidad de abordar estas brechas y aprovechar estas oportunidades identificadas en el ámbito específico de GESTION DE SERVICIOS DE PROPIEDAD HORIZONTAL GSPH en Girardot. La modernización de recursos

humanos se presenta como un imperativo estratégico para mejorar la productividad y su posicionamiento de la empresa en el mercado local, así como para contribuir al desarrollo económico y social de la región en su conjunto.

Marco Teórico

El pilar fundamental de las organizaciones es la administración adecuada de sus recursos. Asimismo, es crucial sectorizar la organización en áreas de funcionalidad para facilitar el desarrollo de ajustes, cambios e identificación de fallas de manera inmediata. Esta sectorización permite intervenir y engranar los procesos misionales de manera eficiente. Como señala Fayol "Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capitales y personas". De este modo, todos los factores de la organización son de importancia relevante y el éxito de los recursos de La gestión del talento humano. (FAYOL, 1987)⁶ La gestión del talento humano emerge como un elemento clave para el éxito organizacional. Sin embargo, su complejidad radica en la diversidad de habilidades y comportamientos individuales, lo que subraya la importancia de una administración efectiva y estratégica del capital humano dentro de las empresas, "Se considera al talento humano como el capital más importante de las organizaciones y su correcta administración como una de las tareas más decisivas. La administración del talento humano no es sencilla debido a la diversidad de aptitudes y patrones de comportamiento entre las personas" (Chiavenato,

⁶ Fayol, h. (1987). *Administración industrial y general*. Argentina: el ateneo.

Administración de recursos humanos, 2001) , En consecuencia, la segmentación por áreas de trabajo se vuelve fundamental, ya que facilita el control de las actividades y fomenta su progreso positivo. Este enfoque, centrado en la estructura organizacional y los elementos de gestión, como los principios generales y la departamentalización, promueve una visión global que facilita una dirección más centralizada y una mejor subdivisión de la empresa. “La atención se centra en la estructura organizacional y en los elementos de la administración, como los principios generales y la departamentalización. Este enfoque en la síntesis y visión global permite una mejor subdivisión de la empresa y una dirección más centralizada”⁷

La gestión del talento humano emerge como un elemento clave para el éxito organizacional. Sin embargo, su complejidad radica en la diversidad de habilidades y comportamientos individuales, lo que subraya la importancia de una administración efectiva y estratégica del capital humano dentro de las empresas, “Se considera al talento humano como el capital más importante de las organizaciones y su correcta administración como una de las tareas más decisivas. La administración del talento humano no es sencilla debido a la diversidad de aptitudes y patrones de comportamiento entre las personas” (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2001) , En consecuencia, la segmentación por áreas de trabajo se vuelve fundamental, ya que facilita el control de las actividades y fomenta su progreso positivo. Este enfoque, centrado en la estructura organizacional y los elementos de gestión, como los principios generales y la departamentalización, promueve una visión global que facilita una dirección más centralizada y una mejor subdivisión de la empresa. “La atención se centra en la estructura organizacional y en los elementos de la administración, como los principios

generales y la departamentalización. Este enfoque en la síntesis y visión global permite una mejor subdivisión de la empresa y una dirección más centralizada”⁸

Por consiguiente, la importancia de sectorizar por áreas de trabajo se hace evidente, ya que la subdivisión permite controlar las actividades y su desarrollo positivo.

En la teoría de organización científica del trabajo, promovida por Fayol y Taylor, se observa un enfoque en el comportamiento organizacional. La cultura y las características especiales de una organización generan una identidad propia que influye en su funcionamiento. La capacidad de una organización para estructurarse y adaptarse a condiciones cambiantes es crucial para su desempeño. La estructuración implica dividir el trabajo, asignar funciones y responsabilidades, así como coordinar el trabajo y los grupos dentro de la organización.

Karina Pérez, directora de Robert Half en Chile, destaca la importancia de la contratación temporal de recursos humanos en TI (tecnología de la información) Esta práctica permite a las empresas contar con talento flexible según la demanda y necesidades de proyectos específicos”. “Pérez subraya la generación de valor agregado mediante una gestión efectiva de recursos humanos, enfocándose en actividades que fomenten la sinergia y el equilibrio entre productividad y bienestar. Además, aboga por políticas orientadas a la retención del talento (EMB GERENCIA)

En línea con esto, Chiavenato enfatiza la importancia de la administración de recursos humanos para el éxito y la eficiencia organizacional. Destaca que las personas

⁸ Ibid.

son el recurso más valioso de una organización. En resumen, una gestión eficaz de recursos humanos promueve el desarrollo, la motivación y la productividad de los colaboradores, así como la innovación y la eficiencia de la empresa.

*“La atención se fija en la estructura organizacional, en los elementos de la administración, es decir, en los principios generales de la administración, en la departamentalización. Ese cuidado en la síntesis y en la visión global permite una mejor manera de subdividir la empresa, centralizando la dirección en un jefe principal”*⁹. De ahí parte la importancia de sectorizar por áreas de trabajo, y se evidencia que la subdivisión permite controlar las actividades y su desarrollo positivo.

En la teoría de organización científica del trabajo como decían Fayol y Taylor, se evidencia un enfoque en el comportamiento organizacional, donde su cultura y sus características especiales generan una identidad organizacional, que desarrolla una identidad propia de todos aquellos factores internos y externos que interactúan con la organización como se plantea por estos dos grandes padres de la administración. *“La capacidad de una organización de estructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional. A diferencia de otras capacidades, la estructuración de una organización no sucede formalmente de manera constante, pero siempre hay adaptaciones de la estructura. Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la*

⁹ FAYOL, Henry, administración industrial y general; Irwin gray; editorial el ateneo, buenos aires edición 4,1916; P 75.

*organización trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo.”*¹⁰

Marco Conceptual

Cultura Organizacional

Conjunto de valores, creencias, normas, comportamientos y prácticas compartidas por los miembros de una organización. Esta cultura influye en la forma en que los colaboradores perciben, piensan y actúan dentro de la empresa, así mismo en cómo se relacionan entre sí y con el entorno laboral. (Chiavenato, GESTION DEL TALENTO HUMANO, 2009)

Modernización de Recursos Humanos

Se refiere al proceso de actualizar y mejorar las prácticas, políticas y procesos relacionados con la gestión de personal en una organización, con el fin de adaptarse a los cambios del entorno y mejorar su efectividad y eficiencia en la atracción, desarrollo y retención del talento humano (Cappelli, 2010)¹¹

Gestión Estratégica de Recursos Humanos

Enfoque holístico que implica la alineación de las políticas y prácticas de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización. Busca maximizar el

¹⁰ Ibid.

¹¹ Cappelli, P. (2010). *Managing the Older Worker: How to Prepare for the New Organizational Order*. Harvard Business Press.

potencial humano como fuente de ventaja competitiva sostenible, mediante la gestión proactiva del reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y retención del talento. Este enfoque reconoce a las personas como activos estratégicos y busca crear una cultura organizacional que fomente el compromiso, la innovación y el rendimiento (Raymond A, 2002)

Diagnóstico Organizacional

Proceso sistemático y multidimensional para recopilar, analizar y evaluar información sobre la estructura, procesos, cultura y desempeño de una organización. Implica la utilización de herramientas cualitativas y cuantitativas para identificar áreas de fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza, con el fin de proporcionar una base sólida para el desarrollo e implementación de estrategias de mejora organizacional.

Diseño de Estructuras y Roles

configuración deliberada de la organización en términos de divisiones, departamentos, funciones y responsabilidades. Busca optimizar la eficiencia, la coordinación y la comunicación dentro de la organización al definir claramente las relaciones de autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas entre los distintos niveles jerárquicos y unidades organizativas. (Burton, 2020)

Gestión del Talento

Se refiere a un enfoque estratégico de la gestión de recursos humanos que se centra en identificar, atraer, desarrollar y retener a los colaboradores más talentosos y competentes, así como en crear un ambiente propicio para su desarrollo y desempeño óptimo. (Collings, 2014)¹²

Flexibilidad Laboral

Es la capacidad de la empresa para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y a las preferencias de los colaboradores en horarios, lugar de trabajo y condiciones laborales, para mejorar la satisfacción y productividad de estos últimos. (Lambert, 2014)¹³

Desarrollo Organizacional

Se refiere al proceso planificado y sistemático de cambio en la estructura, procesos y cultura de una organización, con el fin de mejorar su efectividad, adaptabilidad y capacidad de respuesta a los desafíos del entorno. (BECKARD, 1987)¹⁴

¹² Collings, D. G., & Scullion, H. (2014). Global Talent Management.

¹³ Lambert, S. J., & Henly, J. R. (2014). Work and Life Integration: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives.

¹⁴ Beckard, R. &. (1987). Transiciones Organizacionales: Gestionando Cambios Complejos. Addison-Wesley.

Procesos Documentales

Procedimientos y protocolos establecidos para la creación, gestión, almacenamiento y distribución de documentos relacionados con la gestión de recursos humanos. Estos documentos pueden incluir políticas, manuales, formularios, contratos laborales, registros de colaboradores y otros documentos importantes para el funcionamiento eficiente y legal de la organización. (Gold J, 2007)

Liderazgo Transformacional

Es un estilo de liderazgo que se caracteriza por inspirar y motivar a los colaboradores para alcanzar metas ambiciosas y promover el cambio positivo dentro de la organización, mediante la articulación de una visión inspiradora, la promoción de la innovación y el fomento de relaciones de confianza y colaboración. (BASS, 2006)¹⁵

Manual de roles o funciones

documento que detalla las responsabilidades, tareas, autoridad y relaciones de un puesto específico dentro de una organización. Proporciona una descripción clara y detallada de las expectativas y funciones que se espera que desempeñe el ocupante del puesto, facilitando así la comprensión de su rol y contribución al logro de los objetivos organizacionales. (Dessler, 2016)

¹⁵ Bass, B. M. (2006). Liderazgo Transformacional. Routledge.

Competitividad en el Mercado

Se refiere a la capacidad de una empresa para competir eficazmente en su sector, diferenciarse de la competencia y mantener una ventaja competitiva sostenible, mediante la oferta de productos o servicios de alta calidad, la eficiencia en costos y procesos, y la capacidad de innovación y adaptación al cambio. (PORTER, 2008)¹⁶

Sostenibilidad Empresarial

Es la capacidad de una empresa para cumplir con sus objetivos económicos, sociales y medioambientales a largo plazo, asegurando su viabilidad a futuro y contribuyendo al bienestar de sus partes interesadas, incluyendo colaboradores, clientes, proveedores, comunidades y el medio ambiente. (Elkington, 1998)¹⁷

Marco Geográfico

“Girardot es una de las ciudades más importantes de Cundinamarca por su población, centros de educación superior, economía y extensión urbana. También es una de las ciudades con más afluencia de turistas y población flotante del país. Girardot conforma una conurbación junto con los municipios de Flandes y Ricaurte, que suman

¹⁶ PORTER, M. E. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon and Schuster.

¹⁷ Elkington, J. (1998). *Caníbales con Tenedores: La Triple Línea de Fondo de los Negocios del Siglo XXI*. New Society Publishers.

una población de 184.075 habitantes” (ALCALDIA MUNICIPAL DE GIRARDOT CUNDINAMARCA, 2023).

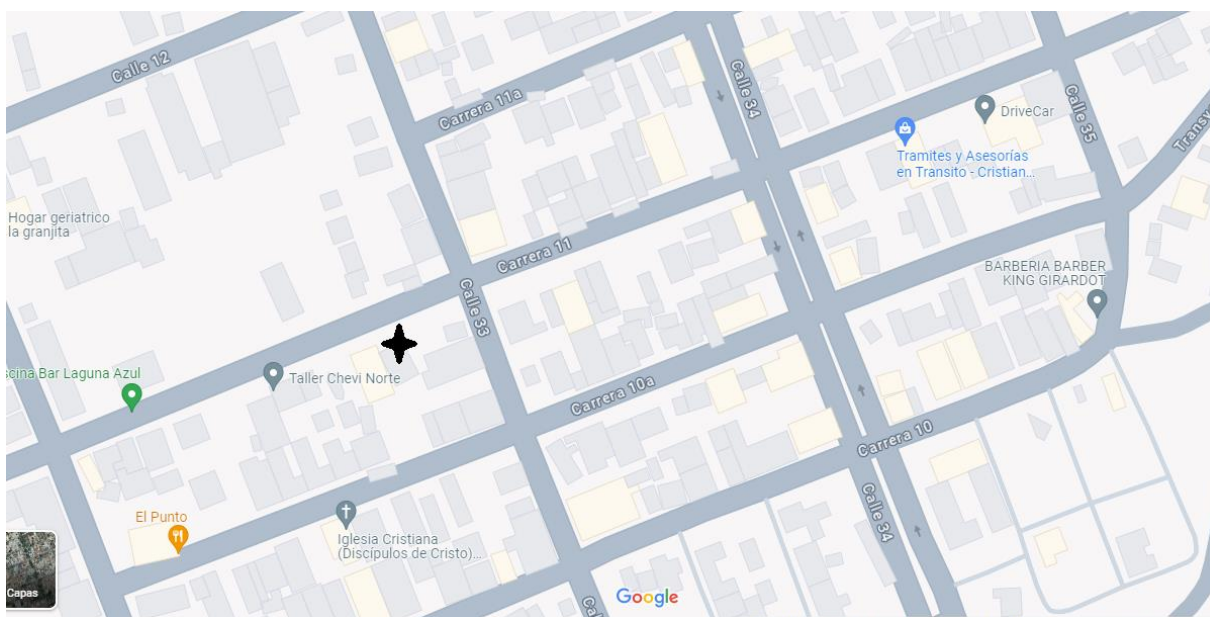
La Universidad de Cundinamarca tiene una gran extensión y oportunidades en varios municipios; su sede principal, Fusagasugá, En la Ciudad Jardín de Colombia, tuvo su origen en el Instituto Técnico Universitario de Cundinamarca. El primero de agosto de 1970 se iniciaron las labores académicas en Fusagasugá con los programas de Tecnología Agropecuaria, Tecnología Administrativa y Secretariado Ejecutivo. Actualmente, la Sede cuenta con una oferta académica de diez programas de pregrado, cinco especializaciones y dos maestrías presenciales. En 2016, se abrió el primer posgrado virtual de la institución, que puede ser cursado desde cualquier lugar del mundo. Ubicada en la Diagonal 18 No.20-29” (UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA, 2016)¹⁸

La Universidad de Cundinamarca, cuenta con 2 seccionales; Seccional Girardot En 1972, la ordenanza 014 crea en Girardot, "Ciudad de las Acacias", la primera Seccional del ITUC (hoy U Cundinamarca). Actualmente, nuestra institución se ha consolidado como una de las mejores en el área de la Enfermería en el país, así como ha contribuido al desarrollo turístico de la región a través de programas académicos referentes a este campo. La Seccional Girardot le apuesta a ser una sede sostenible ambientalmente, donde se ofertan cinco programas de pregrado y dos especializaciones presenciales de la carrera 19 No. 24-209 barrio Gaitán. (ADRIANO M, 2015)

¹⁸UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA; SECCIONAL GIRARDOT (en línea);2016 (consultado: enero 31 de 2024); disponible en internet; <https://www.ucundinamarca.edu.co/index.php/sedes/>

excelente ubicación de su puerto pasaban las mercancías de las fincas que trabajaban la tierra como principal fuente de ingresos y que llegó a ser el puerto con mayor reconocimiento de nuestro país. Aunque hoy en día sus principales actividades económicas se basan en el turismo y el comercio tanto formal e informal, Girardot ha venido creciendo y expandiéndose de manera próspera gracias a la llegada de nuevas empresas como supermercados de cadena, hoteles, centros vacacionales y recreativos, así como nuevos conjuntos residenciales generando empleo para la población siendo una ciudad atractiva para la inversión, descanso y deporte¹⁹.

Ubicación actual de la oficina sede Girardot



Por la carrera 11 con calle 33

¹⁹Girardot, ciudad del turismo; (en línea), enciclopedia on line Wikipedia; Colombia 2012, (consultado el 11 de febrero de 2024) disponible en internet; <https://es.wikipedia.org/wiki/Girardot>

Metodología

Tipo De Investigación

El tipo de investigación es descriptiva con variables cualitativas y cuantitativas, para diagnosticar, analizar y describir el contexto actual de la organización, mediante técnicas de evaluación que permitan determinar las variables y su estado actual, para promover el progreso organizacional.

Método De Investigación

El diagnóstico organizacional se basa en la aplicación de ficha técnica NTC5581, para el área de recursos humanos y en la aplicación de encuesta de satisfacción de los colaboradores de la organización que permita recopilar la información necesaria para generar DOFA, y de ahí partir para desarrollar la respectiva modernización.

Tabla 1 método De Investigación

OBJETIVO	ACTIVIDAD
Generar un diagnóstico organizacional de la situación actual de la empresa GESTION DE SERVICIOS DE	Revisar estado de la plataforma administrativa, y realizar aplicación

<p>PROPIEDAD HORIZONTAL GSPH.</p>	<p>de encuesta para diagnostico organizacional</p>
<p>Evaluar el programa de incentivos</p>	<p>Realizar encuesta de satisfacción al cliente interno para validar estado actual y realizar propuesta de modernización en el área respectiva para establecer un programa de recursos humanos acorde a las necesidades</p>
<p>Adaptar el manual de funciones y responsabilidades por cargo a las necesidades y las operaciones específicas en la sede Girardot</p>	<p>Actualizar los manuales de funciones y responsabilidades mediante la revisión de los existentes, entrevistas individuales con los titulares de cada puesto, y la recopilación de retroalimentación de supervisores y colaboradores sobre las expectativas y tareas asociadas. Posteriormente, se realizará una actualización del manual para reflejar las responsabilidades y requisitos específicos de la sede Girardot</p>

<p>Proponer un proceso documental efectivo para el área de recursos humanos.</p>	<p>Evaluar y actualizar a través de observación directa, revisión documental con los procedimientos actuales del área de recursos humanos, donde se identifiquen los documentos esenciales para así sugerir un proceso documental completo que abarque la creación, revisión, aprobación, distribución y almacenamiento de documentos.</p>
--	--

Fuente: Presente estudio, 2024

Para este estudio se desarrollará un diagnóstico exploratorio que examine la organización desde la dirección, áreas funcionales, plataformas estratégicas, análisis de cargos, evaluación de funciones, y gestión de procesos que permitirán analizar las condiciones actuales de la empresa para poder desarrollar la propuesta de reestructuración, según los resultados de la aplicación de técnicas diferentes de evaluación y diagnóstico con la identificación de oportunidades de mejora continuas. Para este estudio se basará en referencias bibliográficas, y estudios previos a organizaciones para conocer los modelos aplicados a los mismos. Debido a esto se obtendrá un análisis mediante observación interna en la organización para poder brindar soluciones aplicables al objeto organizacional.

Población

La población objeto de estudio son los 10 colaboradores los cuales trabajan en la empresa **GESTION DE SERVICIOS DE PROPIEDAD HORIZONTAL GSPH**

Instrumentos Y Técnicas De Recolección De Información

Se obtendrá información mediante instrumentos de observación directa, encuesta y entrevista realizadas a todos los colaboradores de la organización, para conocer a detalle cada actividad y procesos que realiza en la empresa, así se obtendrá una respuesta lo más cercana posible a la realidad.

Se realizará revisión documental de la organización, y datos históricos relevantes para su desarrollo.

Para lo anterior se aplicarán los siguientes instrumentos de medición:

Formato de encuesta. Se estructurará una encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa **GESTION DE SERVICIOS DE PROPIEDAD HORIZONTAL GSPH**

Formato de entrevista. Se estructurará una entrevista para realizarla con el Coordinador de la Empresa **GESTION DE SERVICIOS DE PROPIEDAD HORIZONTAL GSPH**, compuesta por preguntas abiertas.

CRONOGRAMA

No	ACTIVIDAD	I SEMESTRE 2024				
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
1	Elección de tema de investigación y plan de negocio					
2	Establecer contacto con la población objeto de estudio (empresa)					
3	Elaboración, ajuste y desarrollo de anteproyecto					
4	Presentación de anteproyecto ante comité					
5	Elaboración de diagnóstico organizacional					
6	Observación administrativa					
7	Elaborar y ajustar instrumentos para la recolección de la información					
8	Aplicar instrumento y recolectar información					
9	Tabulación de la información y procesamiento de datos					
10	Establecer mediante DOFA oportunidades de mejora					

11	Definición de organigrama y manual de funciones					
12	Elaboración de estudio de contratación y compensación					
13	Elaboración de formatos y protocolos de contratación					
14	Describir y analizar los resultados					
15	Elaboración y redacción de proyecto final					
16	Entrega de informe final					

Fuente: elaboración propia, presente estudio

CAPITULO I

Diagnóstico De Percepción De Propósito

Diagnosticar permite reforzar la comprensión de las variables internas y externas de una organización, se desarrolla para aumentar este conocimiento de manera significativa y reforzar la toma de decisiones. De ahí salen a flote las fortalezas y debilidades internas con las que se cuenta dentro de una organización, así como las oportunidades y amenazas. Con base en lo anterior, se realiza la verificación al área en estudio de recursos humanos para efectuar un análisis adecuado aplicando instrumentos como cuestionarios y entrevistas con el fin de dar cumplimiento a su plataforma estratégica para la modernización de su gestión de recursos humanos focalizados en la competitividad.

Se realiza aplicación de cuestionarios a los colaboradores como la etapa inicial del estudio y poder desarrollar la matriz DOFA donde se puedan observar los diferentes escenarios con el fin de articular las estrategias que respondan al objetivo de la investigación para llegar a una toma de decisiones más asertiva y eficaz. El instrumento utilizado se elaboró para analizar los cargos, sus funciones y el conocimiento organizacional de los mismos, para la construcción del proceso documental el cual se asocia a la realidad de los roles, las relaciones internas, el clima organizacional, el valor agregado y la motivación de cada trabajador al momento de desempeñar sus funciones, para determinar de qué forma se propone un manejo de incentivos o estímulos a los trabajadores para fortalecer su competitividad y sea sostenible en el mercado.

Tabla 2 Matriz DOFA

<p>ANALISIS DOFA</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Experiencia en el sector de servicios generales en propiedad horizontal.</u> • Personal con conocimientos y habilidades para ejecutar las actividades y disposición para retroalimentar. • Respaldo de las directivas para realización de cambios estructurales. • Amplio portafolio de servicios. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe motivación e incentivos para los colaboradores. • Problemas de comunicación en algunas áreas de la empresa. • Proceso de selección no adherente a las necesidades de la organización. • Rotación e ingreso de personal periódicamente. • Existe un manual de funciones que no está acorde a las necesidades
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de ampliar el portafolio de clientes, en la exploración de nuevos 	<p>ESTRATEGIAS –FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el proceso de atención a clientes bajo parámetros de calidad en la aplicación del portafolio de servicios. • Realizar intervención al mercado potencial para 	<p>ESTRATEGIAS-DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciar un plan de incentivos • Garantizar a los clientes productos y servicios de calidad. • Vinculación de personal aprendiz SENA, en su

<p>segmentos de mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento del índice de los conjuntos en la ciudad. • Mercado poco explorado. • Articulación con SENA para practicantes. 	<p>ampliar el desarrollo de las actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reforzar el personal con aprendices SENA. 	<p>etapa productiva para reducir rotación de personal.</p>
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • No tener la documentación pertinente para licitaciones. • Normatividad para administración de PH (propiedad horizontal). • Aumento de los competidores directos. 	<p>ESTRATEGIAS –FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal constante mente para que pueda realizar labores de calidad y bajo la normatividad externa e interna. • Dar claridad a las funciones para poder prestar servicios de calidad. • Fidelización de los clientes actuales por 	<p>ESTRATEGIAS-DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construir un nuevo modelo de organigrama más detallado, para reducción de costos. • Desarrollar un manual de funciones bien estructurado. • Garantizar a los colaboradores estabilidad laboral. • Establecer una política de incentivos o estímulos para los trabajadores.

	medio de tarifas, sin afectar costos.	
--	---------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia presente estudio.

Resultados Y Análisis De Cuestionario.

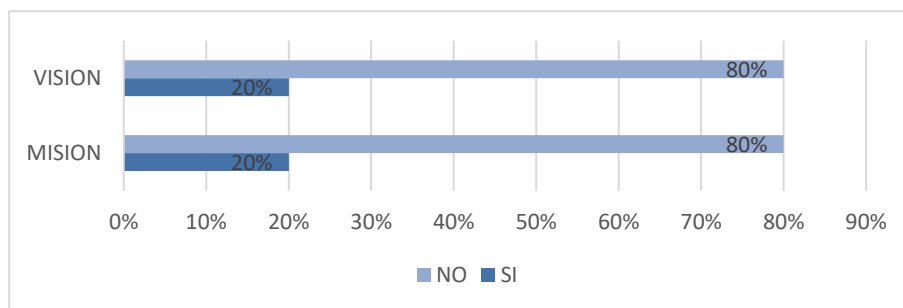
Diagnóstico De Conocimiento De Plataforma Organizacional

Tabla 3 Conocimiento de Misión y visión

	MISION	VISION
NO	2	2
SI	8	8

Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia

Gráfica 1 Conocimiento de misión y visión



Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia

Aunque la empresa tiene una misión y visión definidas, el 80% de la población encuestada la desconoce. Además, los colaboradores de la empresa no están

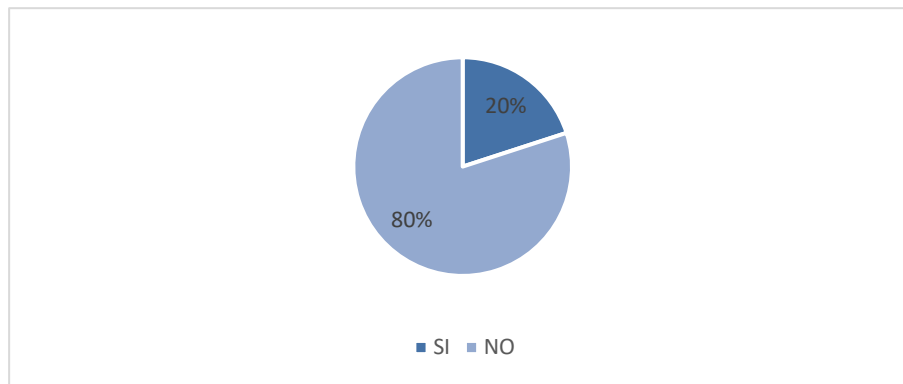
familiarizados con los parámetros y la dirección de la organización en lo que respecta a la prestación de servicios. Esto indica que desconocen los propósitos organizacionales y no están involucrados de manera integral en el progreso de la empresa.

Tabla 4 conocimiento de objetivos y metas organizacionales

METAS Y OBJETIVOS	
NO	8
SI	2

Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia

Gráfica 2 conocimiento de los objetivos y metas organizacionales



Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia

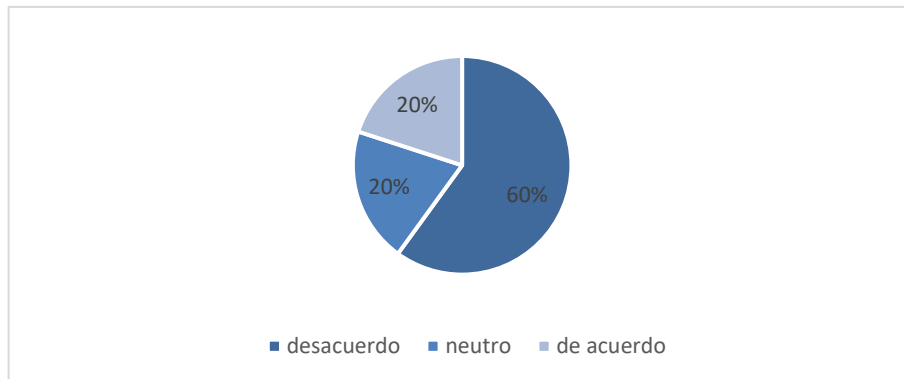
Se ha evidenciado que el 80% de los colaboradores desconocen los objetivos organizacionales, lo cual revela una falta de alineación con la dirección estratégica de la empresa. Esta carencia de conocimiento sobre la misión y visión corporativa implica que los colaboradores no comprenden el propósito de sus actividades diarias, lo que contribuye a fallas recurrentes en los procesos operativos.

Tabla 5 cumplimientos objetivos por área

LOS OBJETIVOS PLANTEADOS PARA SU AREA SE CUMPLEN COMPLETAMENTE	
De acuerdo	2
Desacuerdo	6
No sabe	2

Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia

Gráfico 1 cumplimiento de objetivos por área



Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia

El 20% de los colaboradores afirma que se cumplen los objetivos de su área, mientras que el 60% sostiene que no se están cumpliendo. Sin embargo, al desconocer los objetivos organizacionales, es muy probable que también desconozcan los de su propia área. Esto lleva a que actúen y desarrollen sus funciones basándose en sus propias creencias y orientaciones.

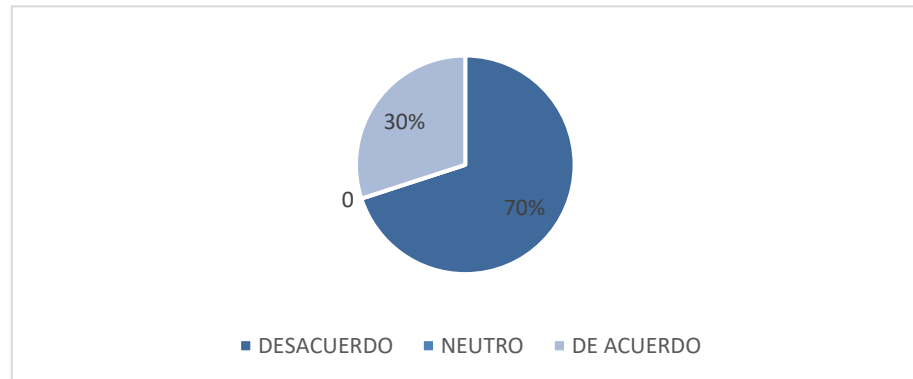
Diagnóstico De La Percepción De La Estructura Del Talento Humano

Tabla 6 congruencia de funciones VS cargo

Sus funciones son congruentes a su cargo	
Desacuerdo	7
De acuerdo	3
Neutro	0

Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia

Gráfica 3 congruencia de funciones VS cargo



Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia.

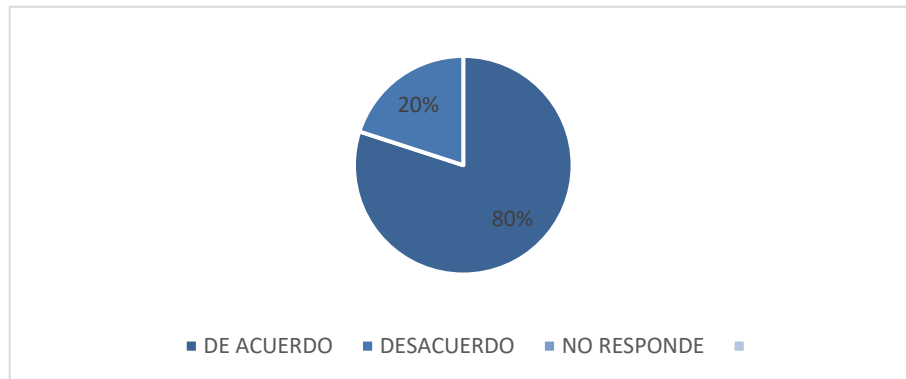
El 30% de los encuestados está de acuerdo en que las funciones asignadas corresponden a su cargo y se aplican perfectamente a las actividades que realizan. Sin embargo, el 70% restante afirma que las funciones asignadas no se corresponden con la labor que desarrollan diariamente. Por lo tanto, se puede concluir que se necesita un análisis de cargos y una nueva elaboración del manual de funciones, que permita a cada trabajador conocer su participación en la organización.

Tabla 7 Aplicación de habilidades en el desarrollo de sus labores

Su cargo le permite aplicar todas sus habilidades	
Desacuerdo	2
De acuerdo	8
No responde	0

Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia

Gráfica 4 Aplicación de habilidades en el desarrollo de sus labores



Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia

El 80% de los colaboradores encuestados indican que aplican todas sus habilidades en el cumplimiento de sus funciones diarias, lo que sugiere que se sienten adecuadamente aprovechados y comprometidos con sus roles actuales. Sin embargo, el 20% restante, correspondiente a dos personas, afirma que aún tienen más habilidades por explotar dentro de la organización. Esto indica que, aunque la mayoría se siente bien utilizada, hay un pequeño pero significativo grupo de colaboradores que considera que sus talentos y capacidades no están siendo plenamente aprovechados. Esto podría

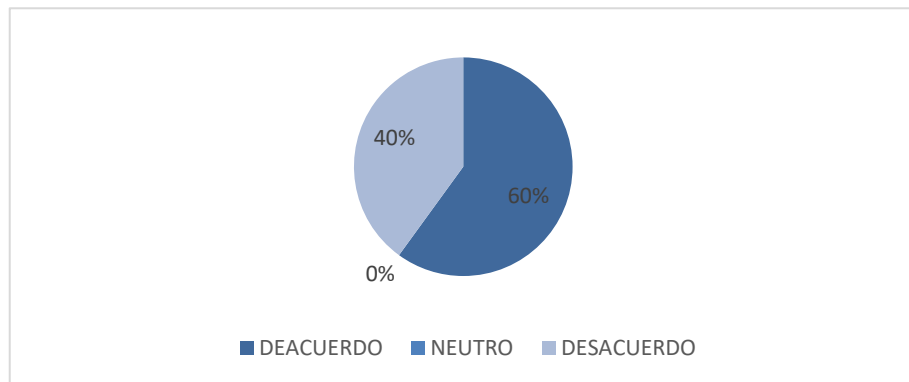
representar una oportunidad para la organización de identificar y canalizar estas habilidades adicionales hacia áreas donde puedan contribuir más efectivamente, beneficiando tanto a los colaboradores como a la empresa en su conjunto.

Tabla 8 Percepción de la rotación en puestos de trabajo

La rotación de personal en los cargos es recurrente en la organización	
Desacuerdo	4
De acuerdo	6
Neutro	0

Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia

Gráfica 5 Percepción de la rotación en puestos de trabajo



Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia

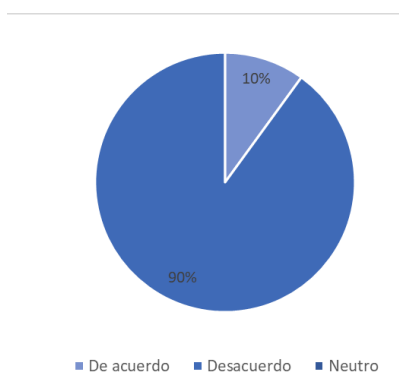
El 60% de los colaboradores refiere que la rotación en los cargos es recurrente, lo que indica una falla en el proceso de retención de personal y un rompimiento de las cadenas de valor dentro de la organización. Por otro lado, el 40% restante afirma que no hay rotación; sin embargo, estas personas han estado en sus cargos por más de un año. Esto sugiere que, aunque una parte de la organización experimenta estabilidad laboral, la mayoría enfrenta problemas de rotación que pueden afectar la cohesión y eficiencia operativa.

Tabla 9 Percepción de suficiencia de personal vs labores

¿el personal con el que cuenta la empresa es suficiente para desempeñar todas las actividades?	
Desacuerdo	9
De acuerdo	1
Neutro	

Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia

Gráfica 6 Tabla 8 Percepción de suficiencia de personal vs labores



Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia

El 90% de los encuestados afirman que la organización no cuenta con suficiente personal para desarrollar las funciones asignadas, lo que sugiere una sobrecarga de trabajo y posibles deficiencias en la operación diaria. En contraste, el 10% restante, correspondiente a una persona ubicada en el área administrativa, considera que hay suficiente personal.

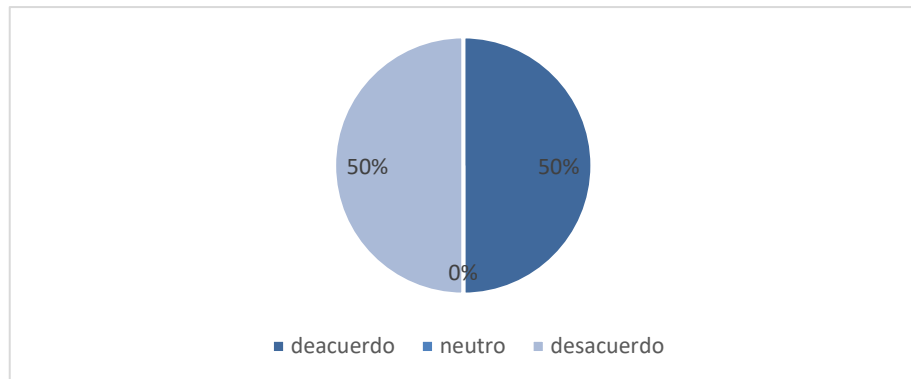
Diagnóstico De Percepción De Las Relaciones Internas

Tabla 10 Percepción de la comunicación entre áreas

¿La comunicación entre usted y sus superiores es frecuente?	
Desacuerdo	5
De acuerdo	5
Neutro	0

Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia

Gráfica 7 Percepción de la comunicación entre áreas



Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia

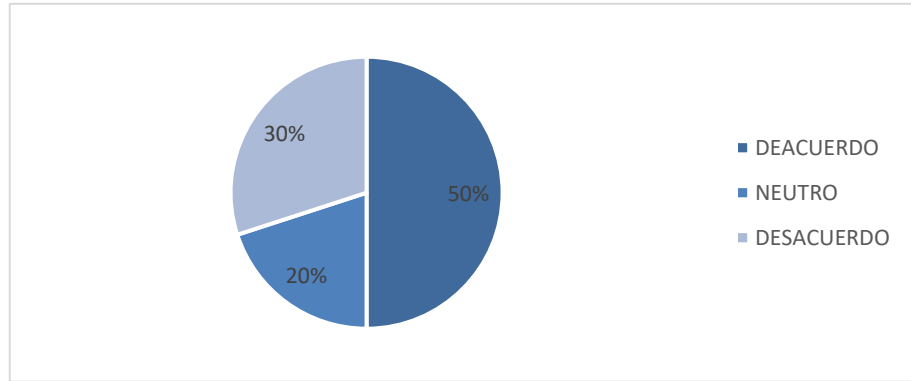
El 50% de los colaboradores afirma que no existe una buena comunicación entre las áreas, lo que puede ocasionar rupturas en la cadena de valor, desvío de información y fallos en la comunicación, generando divisiones en los procesos cruciales. En contraste, el otro 50% percibe que sí manejan una buena comunicación con las demás áreas de la organización.

Tabla 11 Percepción de comunicación asertiva entre áreas

¿la comunicación con sus compañeros de trabajo es asertiva?	
Desacuerdo	3
De acuerdo	5
No responde	2

Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia

Gráfica 8 Percepción de comunicación asertiva entre áreas



Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia

La comunicación entre el personal técnico y operativo se considera en su mayoría asertiva, ya que el 50% indica que la comunicación entre compañeros de la misma línea es buena. Sin embargo, el 20% no tiene una percepción clara sobre el tipo de comunicación que se efectúa en las diferentes áreas, y el 30% de los encuestados afirman que la comunicación no es nada asertiva. Esta falta de asertividad genera inconformidad en los equipos de trabajo y afecta negativamente el ambiente organizacional.

Tabla 12 Percepción de la importancia del trabajo en equipo

¿Considera que el trabajo en equipo es indispensable para realizar las labores asignadas?	
SI	10
NO	0
No Responde	0

Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia

Gráfica 9 Percepción de la importancia del trabajo en equipo



Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia

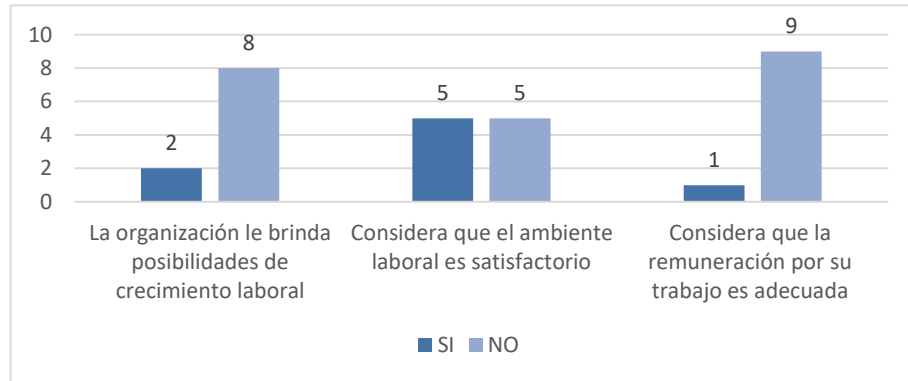
Para el 100% de los trabajadores el trabajo en equipo es importante e indispensable para cumplir funciones, y permite que la organización preste un servicio de excelencia y calidad, y lo consideran uno de los pilares para realizar actividades programadas con sinergia.

Tabla 13 Percepción de ambiente laboral y crecimiento

Variable	SI	NO
La organización le brinda posibilidades de crecimiento laboral	2	8
Considera que el ambiente laboral es satisfactorio	5	5
Considera que la remuneración por su trabajo es adecuada	1	9

Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia

Gráfica 10 Percepción de ambiente laboral y crecimiento



Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia

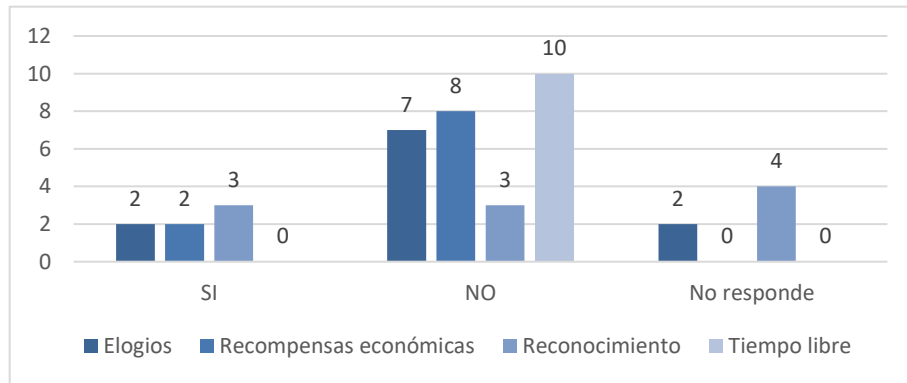
El análisis de los datos revela una situación preocupante en relación con la percepción del ambiente laboral y las oportunidades de crecimiento dentro de la organización. La mayoría de los colaboradores (80%) no perciben que la empresa les brinde posibilidades de desarrollo profesional, mientras que el 90% considera que la remuneración por su trabajo no es adecuada. Aunque la mitad de los encuestados percibe el ambiente laboral como satisfactorio, la otra mitad lo encuentra insatisfactorio. Estos resultados señalan la necesidad urgente de abordar las preocupaciones sobre el crecimiento laboral y la remuneración, así como de mejorar el clima laboral para promover la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.

Diagnóstico De Percepción De Las Recompensas

Tabla 14 Percepción de las compensaciones ofrecidas por la organización

Tipo de incentivos recibidos durante su labor	Elogios	Incentivos económicos	Reconocimiento	Tiempo libre
SI	2	2	3	0
NO	7	8	3	10
No responde	1	0	4	0

Gráfica 11 Percepción de las compensaciones ofrecidas por la organización



Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia

En el estudio de la percepción de los encuestados frente a los tipos de compensación, se puede apreciar que no existe ningún tipo incentivo de que motive a los colaboradores y en muy pocas ocasiones se han recibido incentivos como elogios por un buen trabajo, se debe implementar un programa que motive más a los colaboradores en el desarrollo de sus funciones aumentando así la productividad.

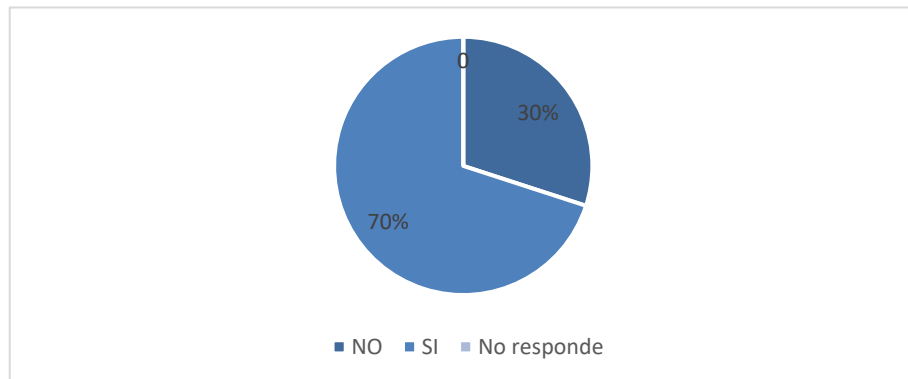
Diagnóstico De Percepción De Plan Carrera

Tabla 15 Percepción de supervisión de labores

¿Los directivos supervisan sus actividades?	
SI	7
NO	3
No responde	0

Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia

Gráfica 12 Percepción de supervisión de labores



Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia

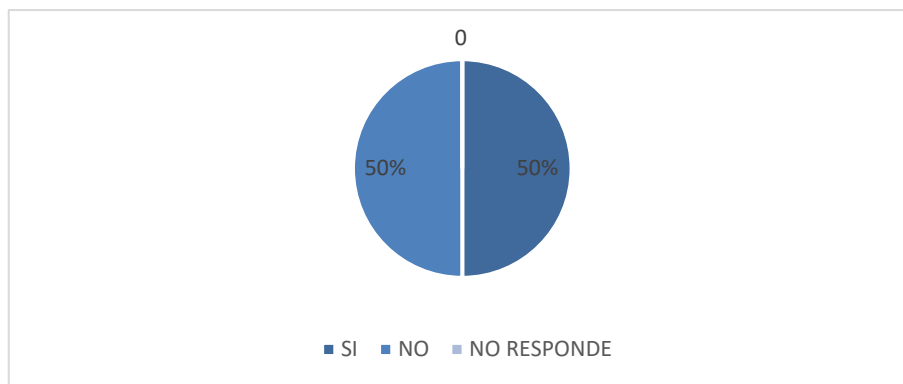
Para el 70% de los colaboradores, las directivas realizan una supervisión constante de sus actividades y muestran un alto compromiso con el cumplimiento de su labor. Este compromiso se refleja en su constante búsqueda por mantener un buen equilibrio laboral en todas las áreas de la empresa.

Tabla 16 Percepción aporte de nuevos conocimientos

¿la organización lo capacita constantemente?	
Si	5
No	5
No responde	0

Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia

Gráfica 13 Percepción aporte de nuevos conocimientos



Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia

El 50% de los encuestados percibe que no se realizan capacitaciones en periodos prudentes ni constantes, mientras que el 50% restante de los participantes refieren si recibir capacitaciones para su área de trabajo

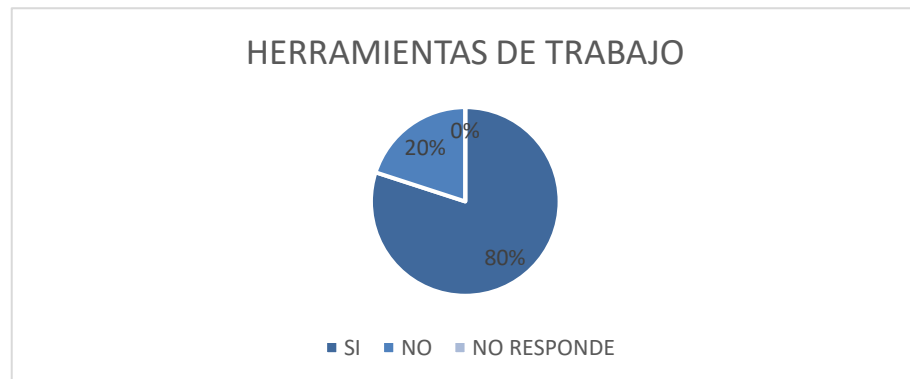
Diagnóstico De Seguridad

Tabla 17 Utilización de elementos de protección personal

¿cuenta usted con implementos de seguridad para realizar su labor?	
SI	8
NO	2
NO RESPONDE	0

Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia

Gráfica 14 Utilización de elementos de protección personal



Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia

El 80% de los colaboradores cuentan con elementos de protección personal para el desarrollo de sus actividades lo cual genera un nivel de seguridad alto y una probabilidad mínima de riesgo en accidente laboral.

Propuesta De Reestructuración

Para el desarrollo de este estudio se realizó un análisis dividido en tres etapas, Las cuales permitieron establecer el proceso de cambio que debe de aplicar la empresa para establecer los mejores resultados y la optimización de todos los recursos.

- Etapa Retrospectiva
- Etapa Presente
- Etapa Prospectiva

Etapa Retrospectiva

Antecedentes.

La empresa GESTION DE SERVICIOS DE PROPIEDAD HORIZONTAL GSPH, nacida en 2018 y ubicada en el municipio de Girardot Cundinamarca, es una empresa dedicada a la prestación de servicios en propiedad horizontal, como jardinería, servicio de aseo, todero. La creación de esta sede surge a razón del crecimiento en el área inmobiliaria de la ciudad y los municipios aledaños en cuanto vivienda, logrando así encontrar un mercado adecuado para la prestación de servicios en propiedad horizontal.

Actualmente, la organización tiene diez colaboradores en Girardot distribuidos así; 1 coordinadora, 1 secretaria recepcionista, 2 toderos, 3 jardineros y 3 personal de servicios generales.

manual de funciones actual

Luego se describen los cargos con sus funciones que actualmente se desarrolla en la organización.

Tabla 18 Manual de funciones vigente

COORDINADOR	SEDE GIRARDOT
<ul style="list-style-type: none">• Coordinar, programar y ejecutar las actividades de los grupos de trabajo para finalmente lograr los objetivos previstos.• Elaborar cronogramas de trabajo, Revisión de nóminas de colaboradores• Supervisar las tareas asignadas al equipo, Gestión de las necesidades del equipo, Capacitaciones internas a colaboradores, Dirección de reuniones técnicas• Fomentar la participación y el espíritu del trabajo en equipo, crear un clima de trabajo cordial, crear valores para que el grupo de trabajo se coordine mejor• Realización de los pedidos, Revisión de inventarios, revisión diaria de documentación contable, evaluación del desempeño contable y financiero de la empresa• Atención de sugerencias, quejas o felicitaciones	
RECEPCIONISTA	SEDE GIRARDOT
<ul style="list-style-type: none">• Organizar y Gestionar las conexiones y comunicaciones telefónicas entre las personas interlocutoras internas y externas a la empresa o entidad.• Registrar las atenciones realizadas o servicios prestados a los clientes.• Acoger a los/as visitantes e informar sobre cuestiones sencillas de la empresa o entidad.	

- Efectuar labores de asistencia y apoyo administrativo de tramitación, distribución y archivo documental básico diverso.
- Recoger, clasificar y distribuir el correo a los departamentos o personas y preparar y enviar la correspondencia y envíos.
- Mantener en orden el área de recepción: Materiales, prensa, carteles, etc. Concertar citas o entrevistas para visitantes y clientes
- Atender las llamadas telefónicas pidiendo información, citas o entrevistas
- Conducir a los visitantes y clientes al lugar adecuado o ante la persona que buscan
- Proporcionarles folletos, prospectos o formularios.

JARDINERO

SEDE GIRARDOT

- Preparar la tierra acondicionando el suelo, nivelando el suelo e instalando y operando sistemas de riego y drenaje.
- Plantar árboles, setos, plantas de jardín y césped.
- Podar árboles, arbustos y setos, instalar soportes y protección para plantas, y rodar, cortar, airear y cortar el césped.
- Construir instalaciones dentro de los jardines, tales como caminos o áreas pavimentadas, paredes, rocas, camas de jardín, estanques y fuentes de agua, cobertizos y cercas.
- Verificar la salud de las plantas y los árboles, identificar y tratar malezas, plagas y enfermedades, y aplicar mantillo y fertilizantes.
- Producir árboles jóvenes, bulbos y semillas y cultivar plantas a partir de semillas o esquejes.
- Mantener edificios, invernaderos y otras estructuras, equipos y sistemas de suministro de agua.

<ul style="list-style-type: none"> • Almacenar y llevar a cabo algún procesamiento del producto. 	
TODERO	SEDE GIRARDOT
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar la programación de las actividades establecidas por el jefe inmediato. • Custodiar las herramientas, insumos y materiales asignados para el desempeño de las labores establecidas. • Utilizar de manera adecuada las herramientas, elementos e insumos entregados para el desempeño de las labores establecidas • Realizar las actividades cumpliendo con los Protocolos establecidos para cada labor. • Dar soluciones oportunas a los requerimientos de mantenimiento por parte de cliente interno en el sitio de trabajo asignado. • Utilizar de manera adecuada y permanente los EPP asignados a cada labor siguiendo los protocolos. • Cumplir con la rutina de trabajo establecida. • Cumplir con el horario de trabajo. • Informar las novedades correspondientes a la prestación del servicio a su jefe inmediato. 	
SERVICIOS GENERALES	SEDE GIRARDOT
<ul style="list-style-type: none"> • Asear las oficinas y áreas asignadas, antes del ingreso de los funcionarios y velar que se mantengan aseadas. • Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria. • Clasificar la basura empacando desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas. 	

- Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, vidrios, cortinas, paredes y todo elemento accesorio de las áreas de las oficinas.
- Prestar el servicio de cafetería a los funcionarios en sus oficinas y atender las reuniones que se lleven a cabo en las oficinas de su área de trabajo.
- Velar por la buena presentación y orden de las oficinas y zonas comunes de la dependencia asignada.
- Orientar a los usuarios y suministrar la información solicitada, según los procedimientos establecidos.
- Realizar labores propias de los servicios generales que demande la Entidad
- Aplicar e implementar las estrategias y acciones del Sistema de Gestión de Calidad y el Modelo Estándar de Control Interno, que le correspondan a su área.
- Cumplir de manera efectiva la misión, visión, política y objetivos de calidad, y la ejecución de los procesos en que interviene debido al cargo.
- Cumplir con las normas y reglamentación impartida por el alcalde Municipal, en las áreas de su competencia; así como también las funciones contenidas en la Constitución, la Ley, Ordenanzas, Acuerdos, Decretos, Manual de Funciones y Reglamentos Internos de la Administración Municipal.
- Responder por el inventario y buen uso de los bienes muebles e inmuebles a su cargo.
- Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato, las que reciba por delegación y aquellas inherentes al desarrollo de la dependencia.

Fuente: Documentación manual estratégico organizacional, fecha de elaboración 06/03/2021

Hallazgos Encontrados.

A partir de las encuestas, y la revisión y análisis documental se puede concluir lo siguiente:

La empresa nunca ha definido un perfil para cada cargo, es decir, no se ha contratado a alguien que cumpla con un perfil determinado para determinado cargo.

Las funciones para cada colaborador no son muy definidas y se evidencia que el manual de funciones está incompleto

No todos los colaboradores conocen su manual de funciones y algunos de ellos están en la capacidad de suplir a otros si es necesario, por lo que las funciones cambian según la necesidad.

Etapa Presente

En esta etapa se analizarán todas las situaciones encontradas en la actualidad de la empresa, con el fin de que en la etapa prospectiva se lleven a cabo las recomendaciones dadas y resultado de presente estudio las cuales permitirán el desarrollo de reestructuración del área de recursos humanos.

Análisis Del Funcionamiento Organizacional De La Empresa.

Las investigaciones de Henry Fayol en el área administrativa se basan en un enfoque sintético, global y universal de la empresa, con una concepción anatómica y estructural de la organización²⁰.

Uno de sus resultados fue la creación de una serie de 14 principios que toda empresa debería aplicar para lograr altos índices de eficiencia, donde destacan la disciplina, autoridad y correcta delimitación de funciones (FAYOL, 1987).

Con base en este principio se realiza análisis de los 14 principios aplicando los conocimientos adquiridos en la academia y las habilidades administrativas desarrolladas y ejecutadas en el presente estudio.

²⁰ Think big para empresas, los 14 principios de Fayol para administrar una empresa, 3 de agosto de 2016, consultado el 16 de abril de 2024, disponible en <https://empresas.blogthinkbig.com/los-14-principios-de-fayol-para-administrar-una-empresa/>

Tabla 19 los 14 diagnostico principios de Fayol

ASPECTO	A RESALTAR	A MEJORAR
División del trabajo		Hay puestos de trabajo específico, pero con funciones duplicadas; donde las responsabilidades no están bien definidas, lo que dificulta la división del trabajo.
Autoridad		El coordinador tiene dificultad con la aplicación de la autoridad
Disciplina		No hay socialización de un reglamento interno de trabajo, lo que dificulta la forma adecuada de proceder
Unidad de mando	Los colaboradores tienen claridad que la unidad de mando está en responsabilidad de la coordinadora	
Unidad de dirección		El equipo de trabajo no tiene claro cuál es la misión y la visión, objetivos y metas de la empresa
Subordinación del interés particular al interés general		El interés particular prima sobre el interés general y no se han establecido metas
Centralización	A través de la coordinación	
Jerarquía	La dirección es definida por el Coordinador delegado en forma horizontal	
Orden		No es constante puesto que al no tener cargos bien estructurados con responsabilidades y definición de funciones genera caos en las acciones a proceder.

Equidad		El trato y condiciones de trabajo no son iguales para todos y no hay equidad en cuanto a responsabilidades
Estabilidad del personal	La estabilidad laboral da confiabilidad a la hora de trabajar	
Iniciativa		Los colaboradores deben ser más proactivas y así generar una cultura definida en la organización.
unión del personal	Se evidencia armonía y buen trato al personal	

Fuente: presente estudio 2024, elaboración propia

proceso de selección de talento humano

Para el desarrollo del programa de recursos humanos se plantea un proceso de selección de personal el cual está basado en el desarrollo de los factores de contratación de personal basados en técnicas y procesos definidos para poder contar con el recurso idóneo para cada uno de los cargos postulados.

A continuación, se documenta el proceso organizacional para ser implementado en la organización.

Técnicas Para La Selección De Personal.

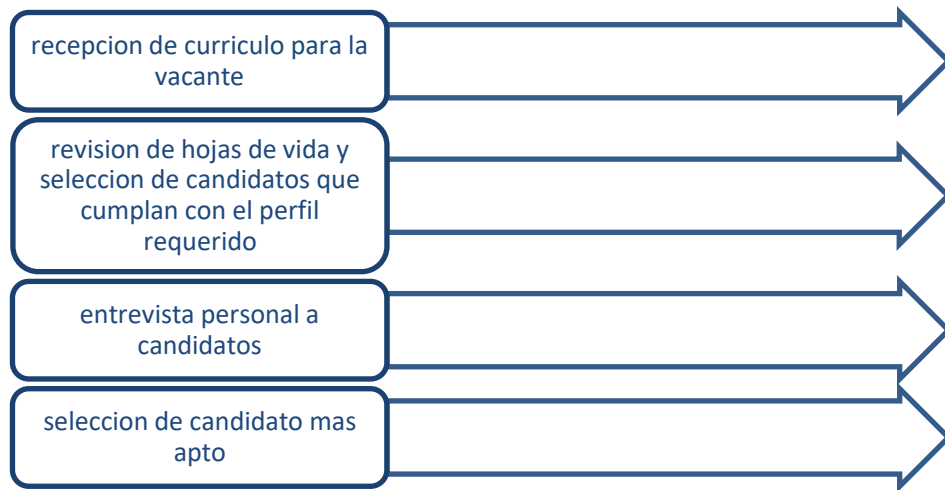
Actualmente la empresa no cuenta con unas técnicas o lineamientos definidos para realizar la selección de su personal, por tal motivo se desarrolló un modelo a seguir para dicha labor, partiendo de la selección a través del análisis de cargos y manual de funciones, El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización, Para este proceso es necesario recolectar alternativas de información acerca del cargo lo cual nos permitirá tener una mayor validez de la selección, entre éstas se encuentra.

Por esta razón la selección de recursos humanos juega un papel muy importante dentro de las organizaciones, según Chiavenato, “puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal” (GERENCIEA).

Análisis de la solicitud del colaborador; éste consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer. Análisis del cargo en el mercado que consiste en examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresa. En caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse, sólo queda por emplearse la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias)

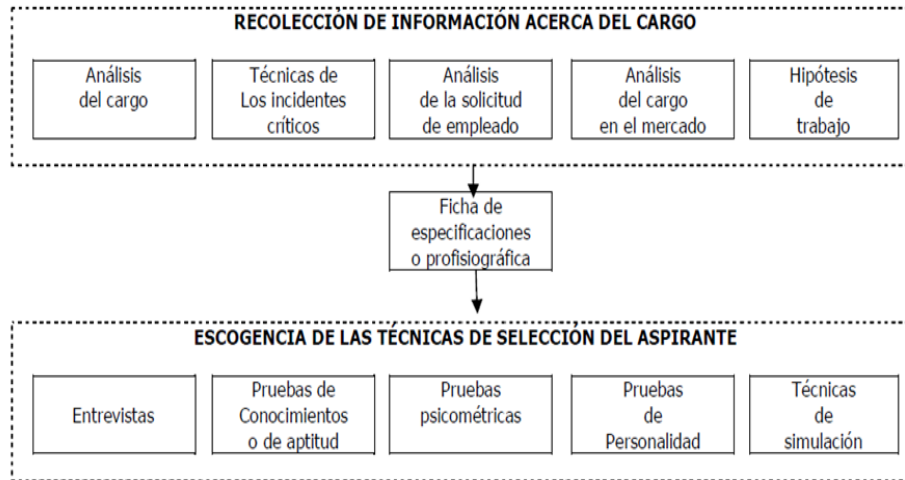
De acuerdo con las teorías administrativas se puede definir la siguiente estructura para el proceso de contratación:

Ilustración 3 Proceso de selección de personal



Fuente: elaboración propia. 2024, presente estudio

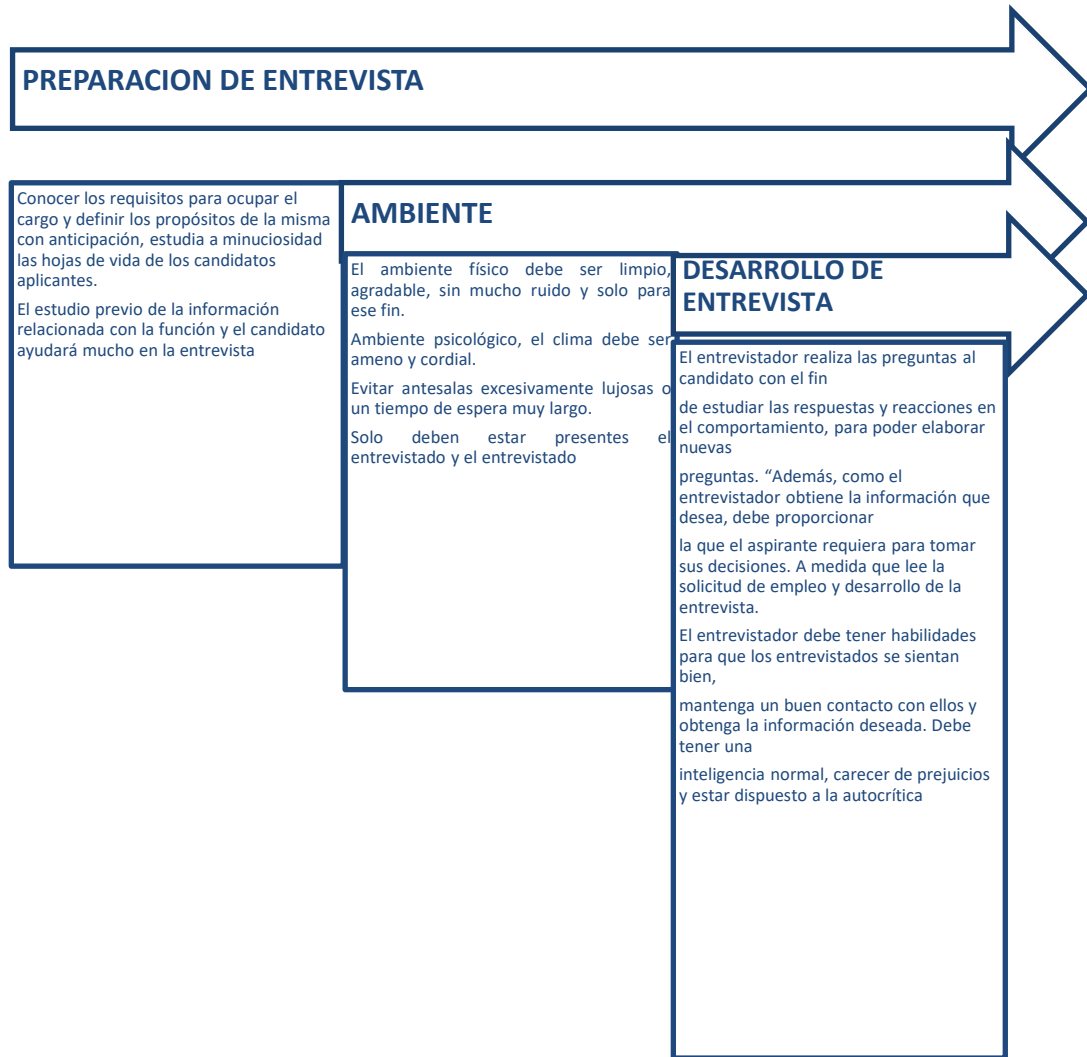
Ilustración 4 técnicas de recolección de información



Fuente: estudio para el sistema de contratación (<https://revistas.unal.edu.co/index.php/revfacmed/article/view/60235/63288>) artículo investigativo, consultado abril 2024.

ETAPAS DEL PROCESO DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN.

Ilustración 5 Preparación para entrevista personal



Fuente: estudio para el sistema de contratación (<https://revistas.unal.edu.co/index.php/revfacmed/article/view/60235/63288>) artículo investigativo, consultado abril 2024.

Etapa Prospectiva

Durante esta etapa se plantea el nuevo manual de funciones acorde al Decreto 1083 de 2015, enfocando cada actividad en el desarrollo de las funciones específicas para cada cargo, sus responsabilidades y habilidades requeridas para poder desempeñarlo a cabalidad.

Este manual de funciones pretende lograr que la organización durante su aplicación tenga herramientas adecuadas para lograr encontrar el personal idóneo para cada una de las vacantes

Manual De Funciones Actualizado

Este manual de funciones permitirá servir de guía y base para cada uno de los cargos los cuales fueron reestructurados en pro de la mejora administrativa empresarial.

1. OBJETIVO

Informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

2. ALCANCE

2.1. DESDE: Que el trabajador ingresa a la empresa.

2.2. HASTA: Que el trabajador se desliga de la compañía, independiente de cuál sea el motivo.

2.3. APLICACIÓN: A todas las personas que hacen parte de la planta laboral de la empresa sin importar el cargo.

3. DEFINICIONES

Innovación: Capacidad de generar y desarrollar soluciones o alternativas creativas viables a problemas laborales que se pueden presentar cuando se cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se implementan nuevas tecnologías.

Orientación al logro: Establecer retos y desafíos personales que generen resultados positivos para la organización que se traduzcan en ejecuciones superiores a los estándares.

Orientación al servicio: Reconocer las necesidades, sentimientos y estado emocional de los usuarios, que se evidencien en unas conductas que reflejen dicho reconocimiento, brindándoles soluciones e información de acuerdo con los procesos y procedimientos institucionales definidos.

Trabajo en equipo: Participar activamente en la consecución de objetivos institucionales generando relaciones interpersonales positivas, comprendiendo la repercusión de las propias acciones en los resultados obtenidos.

Aprendizaje: Capacidad de buscar e incorporar de forma rápida nuevos esquemas, modelos y métodos que se vean reflejados en mejores maneras de hacer el trabajo.

Visión: Capacidad para anticipar escenarios de posible evolución futura relativos a la propia actividad, como a otros aspectos más complejos del entorno.

Planeación y organización: Habilidad para determinar eficazmente las metas, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlos basados en estándares de calidad.

Disciplina: Habilidad para cumplir con las normas y reglamentos de forma que permitan mejorar el desempeño y cumplir con los parámetros organizacionales.

4. GENERALIDADES

El Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales es un instrumento de administración del personal, en el cual se establecen las funciones, competencias y los requisitos exigidos para el desempeño de los empleos que conforman la planta de personal de la institución.

Contiene información básica sobre los empleos, constituyen una herramienta para orientar los procedimientos de selección, inducción, capacitación, entrenamiento y evaluación del desempeño del personal y proporcionar información que puede consultarse para planear, mejorar y modernizar la administración y establecer las cargas de trabajo.

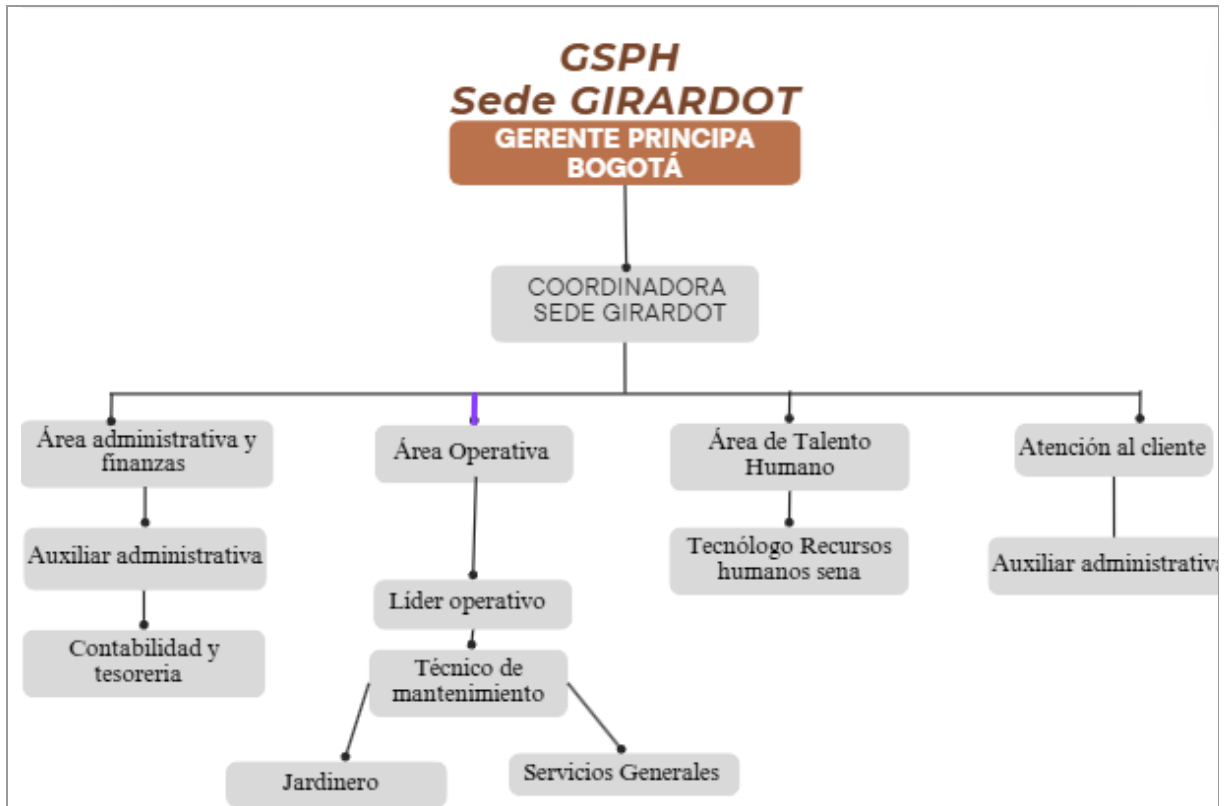
Su uso como texto normativo de consulta sirve para información y orientación de los colaboradores de la Institución.

Las competencias son las características propias de cada individuo, (carácter, personalidad, conocimiento, cultura entre otras), las cuales están relacionadas con su desempeño laboral exitoso.

Son características permanentes de la persona que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.

Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole y tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir que no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.

Los elementos que intervienen en las competencias se presentan a continuación:



Para el personal de la Organización se establecieron las competencias, tomando en cuenta la definición y los indicadores conductuales. Los niveles de requerimiento se identificaron para cada cargo en el Manual de Funciones.

Estructura organizacional. La estructura organizacional se encuentra encabezada de la Gerencia, siendo ésta el eje central de las actividades que se desarrollan al interior de la Institución, **Estructura organizacional de la empresa** Esta permite dar organización y control, ayuda a establecer estrategias y distribuir las responsabilidades para el logro de objetivos y metas, define los deberes, responsabilidades y actividad de cada persona, fija líneas de autoridad y subordinación de cada colaborador, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.

La estructura organizacional permite llevar a cabo un conocimiento y una comunicación bidireccional asertiva con la participación continua de todo el personal administrativo, operativo y directivo, los cuales por medio del conocimiento organizacional logran proyectar sus necesidades y dar solución de manera óptima.

A continuación, se realiza la descripción de cargos según organigrama

Descripción de los cargos.

GENERALIDADES DEL CARGO	
Cargo	GERENTE
Jefe Inmediato	Junta de Accionistas
Objetivo	Direccionar a la Organización hacia el cumplimiento de los objetivos trazados en el Plan estratégico.
Funciones	<ul style="list-style-type: none">✓ Realizar la Planeación estratégica✓ Asegurar el cumplimiento de la planeación.✓ Asegurar el equilibrio económico de la Organización mediante la utilización y distribución racional de los recursos de la empresa.✓ Establecer metas organizacionales.✓ Establecer y Mantener relaciones comerciales.✓ Realizar consecución de nuevos clientes y convenios.✓ Supervisar y controlar las funciones del personal que se encuentre bajo su dirección.✓ Evaluar y autorizar los aumentos de sueldos y honorarios de los colaboradores.✓ Analiza la viabilidad de nuevos proyectos.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analiza y define el margen de utilidad, autorizando las tarifas a negociar con cada uno de los clientes teniendo como referencia el comportamiento del mercado. ✓ Firmar los pagarés, convenios, contratos o documentos legales que requieran el visto bueno del representante legal en calidad de autorización y aprobación. ✓ Determinar la estructura administrativa interna y elaborar el reglamento de trabajo, el manual de funciones y la escala de remuneración de los cargos. ✓ Nombrar, contratar, orientar y remover el personal de la empresa que este bajo su inmediata subordinación y dependencia. ✓ Velar por que los estados financieros de la organización contengan información verídica, confiable y oportuna que permitan tomar decisiones.
<p style="text-align: center;">Responsabilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Por el adecuado manejo de los recursos financieros. ✓ Por el cumplimiento de las normatividades aplicables al objeto social de la Organización. ✓ Por la adecuada administración del Recurso Humano a su cargo. ✓ Por la confidencialidad de la información. ✓ Por los procesos, procedimientos y actividades que realice. ✓ Por respetar y cumplir los principios y valores organizacionales. ✓ Por el mantenimiento y funcionamiento de la infraestructura de la Organización.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Por el adecuado funcionamiento, uso y custodia de los diferentes equipos y materiales suministrados o puestos a su disposición para el desarrollo de sus labores. ✓ Por el engranaje y sinergia de todos los procesos para garantizar el adecuado funcionamiento institucional.
Educación	
Nivel universitario	Administrador o carreras afines
	Especialización
Formación	
Manejo de Word, Excel y PowerPoint, especialización inherente al manejo y dirección de operaciones	
Experiencia	
Mínima de 2 años en cargos similares	
Competencias y Habilidades	Nivel esperado
Innovación	3

Orientación al logro	3
Orientación al servicio	3
Trabajo en equipo	3
Aprendizaje	3
Visión	3
Planeación	3
Disciplina	3

GENERALIDADES DEL CARGO	
Cargo	COORDINADOR

<p style="text-align: center;">Jefe Inmediato</p>	<p style="text-align: center;">Gerente</p>
<p style="text-align: center;">Objetivo</p>	<p style="text-align: center;">Encargado de la supervisión de personal. Con habilidades para gestionar, controlar, dirigir y motivar equipos de trabajo. Debido a esto la persona debe poseer una buena experiencia en venta y gestión de un equipo comercial.</p>
<p style="text-align: center;">Funciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar entrevistas iniciales al personal, con el fin de asegurar que cumplan con el perfil establecido por la Organización. ✓ Coordinar los horarios de los colaboradores. ✓ Supervisar el cumplimiento de turnos por parte del personal asistencial ✓ Coordinar con la gerencia acciones de tipo disciplinario teniendo en cuenta los lineamientos dados por la Gerencia tendientes a hacer cumplir el reglamento interno de trabajo ✓ Velar por el cumplimiento de la programación diaria de los diferentes servicios. ✓ Velar por el cumplimiento de las funciones y responsabilidades del personal. ✓ Proponer continuamente cambios que fortalezcan el desempeño de la organización. ✓ Autorizar la compra o adquisición de activos. ✓ Autorizar los programas de capacitación, designando los recursos para los mismos. ✓ Autorizar las órdenes de compra de dispositivos, insumos y activos. ✓ Autorizar los descuentos especiales para proveedores y clientes

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autorizar los desembolsos de caja menor y solicita el reembolso de este.
<p style="text-align: center;">Responsabilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asegurar el mejoramiento continuo de los procesos que tiene bajo su cargo; Por la confidencialidad de la información ✓ Cumplir con todos los manuales, guías y protocolos institucionales. ✓ Por la calidad de la información diligenciada en todos los registros. ✓ Por los procesos, procedimientos y actividades que realice. ✓ Por el cumplimiento del horario correspondiente. ✓ Por respetar y cumplir los principios y valores organizacionales. ✓ Por el adecuado funcionamiento, uso y custodia de los diferentes equipos y materiales suministrados o puestos a su disposición para la prestación del servicio. ✓ Por el personal que tiene bajo su responsabilidad. ✓ Gestionar de forma autónoma una superficie de venta. ✓ Cumplir con los objetivos marcados en cuanto a volúmenes de ventas, retención de clientes, recuperación de cartera, etc. ✓ Coordinar, animar y formar a un buen equipo de trabajo. ✓ Garantizar el cumplimiento de los índices económicos. ✓ Garantizar el buen manejo de inventarios. ✓ Definir en algunos casos las campañas de comunicación en su zona de influencia para generar e incrementar el tráfico de clientes.
Educación	

Nivel Universitario	Administrador de empresas o ingeniero industrial	
Formación		
Manejo de Word, Excel y PowerPoint (No certificado)		
Ingles en un alto nivel (No certificado)		
Experiencia		
Mínima de 3 años en cargos similares		
Competencias y Habilidades		Nivel esperado
Innovación		3
Orientación al logro		3
Orientación al servicio		3
Trabajo en equipo		3
Aprendizaje		3

Visión	3
Planeación	3
Disciplina	3

GENERALIDADES DEL CARGO	
Cargo	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
Jefe Inmediato	Coordinador
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsable de todos los procesos administrativos y de oficina. ✓ Cumple con funciones de secretariado y a su vez cumple con una labor importante ya que es la primera persona que entra en contacto con los clientes vía telefónica
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingresar facturas de compra al sistema verificando que estén firmadas y con fecha correspondiente de recibido de la mercancía por parte del jefe de bodega.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programar los pagos y ejecutar los comprobantes de egreso de pago a proveedores. ✓ Realizar la toma de pedidos vía telefónica o electrónica de acuerdo con la agenda de despachos y estar constantemente pendiente de mantener esta información actualizada. ✓ Manejo de la papelería contable. ✓ Realizar los cobros de cartera mediante el informe respectivo y actualizar la información de los pagos que realizan los clientes por bancos al sistema. ✓ Atender las llamadas telefónicas (celular y fijo de la empresa) ✓ Estar pendiente del correo electrónico de la empresa con el fin de que se maneje la información en tiempo real. ✓ Redireccionar los mensajes electrónicos y telefónicos al área encargada, dependiendo de su necesidad o resolverlos personalmente si es el caso. ✓ Encargarse de la agenda del consultorio veterinario y de la peluquería canina (dar las citas de acuerdo con lo acordado con el veterinario y la peluquera). ✓ Revisar la caja menor a la cajera cuando se vaya a realizar el reembolso. Firmar el revisado. ✓ Cooperar activamente con la seguridad y vigilancia de los activos de la empresa. ✓ Participar en la toma física de inventarios diarios y periódicos.
<p style="text-align: center;">Responsabilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asegurar el mejoramiento continuo de los procesos que tiene bajo su responsabilidad. ✓ Por la confidencialidad de la información ✓ Por la custodia de los registros. ✓ Cumplir con todos los manuales, guías y protocolos institucionales.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Por la calidad de la información diligenciada en todos los registros. ✓ Por los procesos, procedimientos y actividades que realice. ✓ Por el cumplimiento del horario correspondiente.
Educación	
Nivel técnico	Asistencia administrativa
Formación	
Manejo de Word, Excel y PowerPoint (No certificado)	
Experiencia	
Mínimo 1 año en cargos similares	
Competencias y Habilidades	Nivel esperado
Innovación	2
Orientación al logro	2
Orientación al servicio	3

Trabajo en equipo	3
Aprendizaje	2
Integridad	2
Visión	2
Planeación	2
Disciplina	2
GENERALIDADES DEL CARGO	
Cargo	Técnico en recursos humanos Sena
Jefe Inmediato	Coordinador
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procesos de Recursos Humanos: Comprender los procedimientos de selección, contratación, capacitación y evaluación del personal. ✓ Administración del Talento: Gestionar eficientemente el talento dentro de una organización.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Legislación Laboral: Aplicar las leyes y regulaciones laborales en Colombia. ✓ Clima Laboral Positivo: Promover un ambiente de trabajo saludable y productivo. ▪ .
<p style="text-align: center;">Funciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar necesidades de personal y reclutar candidatos. ✓ Administrar registros de empleados y coordinar su incorporación y desvinculación. ✓ Diseñar y coordinar programas de capacitación y desarrollo. ✓ Promover un ambiente laboral positivo y resolver conflictos. ✓ Administrar beneficios y compensaciones. ✓ Facilitar la comunicación interna entre empleados y dirección. ✓
<p style="text-align: center;">Responsabilidades</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar necesidades de personal y reclutar candidatos. 2. Administrar registros de empleados y coordinar su incorporación y desvinculación.

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Diseñar y coordinar programas de capacitación y desarrollo. 4. Promover un ambiente laboral positivo y resolver conflictos. 5. Administrar beneficios y compensaciones. 6. Facilitar la comunicación interna entre empleados y dirección.
Educación: técnico	
Nivel	tecnólogo en recursos humanos
Formación	
Formación tecnológica en recursos humanos en etapa productiva	
Experiencia	
Etapa productiva	
Competencias y Habilidades	Nivel esperado

Innovación	3
Orientación al logro	3
Orientación al servicio	3
Trabajo en equipo	3
Aprendizaje	3
Integridad	3
Visión	3
Planeación	3
Disciplina	3

GENERALIDADES DEL CARGO

Cargo	TECNICO EN MANTENIMIENTO
-------	--------------------------

Jefe Inmediato	Coordinador
Objetivo	Realizar labores calificadas de servicios generales y mantenimiento o arreglos locativos que puedan responder a las necesidades de la empresa contratante.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ * Custodiar las herramientas, insumos y materiales asignados para el desempeño de las labores establecidas. ✓ * Utilizar de manera adecuada las herramientas, elementos e insumos entregados para el desempeño de las labores establecidas. ✓ * Realizar las actividades cumpliendo con los Protocolos establecidos para cada labor. ✓ * Dar soluciones oportunas a los requerimientos de mantenimiento por parte de cliente interno en el sitio de trabajo asignado. ✓ * Utilizar de manera adecuada y permanente los EPP asignados a cada labor siguiendo los protocolos. ✓ * Cumplir con la rutina de trabajo establecida. ✓ * Cumplir con el horario de trabajo.
Responsabilidades	Las responsabilidades de un técnico de mantenimiento incluyen la inspección y diagnóstico de equipos, la ejecución de mantenimiento preventivo, la reparación y solución de

	<p>problemas técnicos, y la instalación de nuevos sistemas. Además, deben mantener documentación precisa, cumplir con normas de seguridad, gestionar herramientas y repuestos, proporcionar asesoría y capacitación, identificar oportunidades de mejora continua, y coordinar con otros departamentos. Su objetivo principal es asegurar el funcionamiento óptimo y seguro de los equipos e instalaciones.</p>	
Educación: técnico		
Nivel	Bachiller	
Formación		
Técnico titulado Sena		
Experiencia		
Mínimo 3 año en cargos similares		
Competencias y Habilidades		Nivel esperado
Innovación	3	

Orientación al logro	3
Orientación al servicio	3
Trabajo en equipo	3
Aprendizaje	3
Integridad	3
Visión	3
Planeación	3
Disciplina	3
GENERALIDADES DEL CARGO	
Cargo	SERVICIOS GENERALES
Jefe Inmediato	Coordinador
Objetivo	Mantener en las mejores condiciones las instalaciones sanitarias, eléctricas, iluminación, higiene de todas las áreas del Conjunto Residencial.

<p style="text-align: center;">Funciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener en las mejores condiciones el lugar de trabajo ✓ Revisar las instalaciones hidrosanitarias y eléctricas de los espacios comunes ✓ Informar oportunamente sobre daños ocurridos ✓ Realizar instalaciones y reparaciones de tuberías y conexiones que sean necesarias ✓ Revisar y limpiar depósitos de agua que puedan ser generadores de plagas ✓ Responder por equipos, herramientas y materiales bajo su cuidado ✓ Verificar que las llaves de áreas comunes funcionen adecuadamente ✓ Informar oportunamente sobre el deterioro de equipos, herramientas y materiales bajo su cuidado ✓ Informar sobre daños ocurridos en acueducto y alcantarillado Evitar el deterioro de pinturas ✓ Impermeabilizar áreas que lo requieran Cumplir con las funciones que le sean asignadas
<p style="text-align: center;">Responsabilidades</p>	<p style="text-align: center;">Directamente sobre el aseo de las instalaciones de la compañía.</p>

	<p>Sobre el uso racional y seguro de los implementos y elementos asignados para su labor.</p> <p>Sobre el cumplimiento de las normas de seguridad aplicables a su cargo. (Uso de elementos de protección personal, seguimiento de protocolos)</p>	
Educación: técnico		
Nivel	bachiller	
Formación		
Requiere de una semana para conocer los componentes del puesto de trabajo.		
Experiencia		
Mínimo 2 años en cargos similares		
Competencias y Habilidades		Nivel esperado
Innovación		3
Orientación al logro		3
Orientación al servicio		3

Trabajo en equipo	3
Aprendizaje	3
Integridad	3
Visión	3
Planeación	3
Disciplina	3

GENERALIDADES DEL CARGO	
Cargo	JARDINERO

<p style="text-align: center;">Jefe Inmediato</p>	<p style="text-align: center;">Coordinador</p>
<p style="text-align: center;">Objetivo</p>	<p style="text-align: center;">Responsable de la actividad que le corresponda desempeñar.</p> <p style="text-align: center;">Mantener en condiciones de limpieza y belleza los jardines y áreas verdes de la Institución</p>
<p style="text-align: center;">Funciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Remover y preparar el suelo de jardineras y zonas verdes. ✓ Fumigar los árboles para protegerlos contra las plagas y enfermedades. ✓ Podar los árboles para darles la forma conveniente, aumentando su capacidad de ornato y mantener las zonas verdes y las plantas en forma adecuada. ✓ Participar en la recolección de semillas y cosechas. ✓ Sembrar, hacer y trasplantar injertos de plantas de acuerdo con las instrucciones. ✓ Construir y arreglar cercas donde se requiera. ✓ Velar por el adecuado uso y cuidado de los elementos de trabajo puestos bajo su responsabilidad. ✓ Apoyar con la realización del inventario a su cargo. Proponer mejoras continuas y acciones preventivas para el buen desempeño de las actividades de la dependencia a su cargo. ✓ Planificar las actividades a su cargo. ✓ Las demás que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza de su cargo

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener en buenas condiciones las áreas verdes (ornamentales, árboles y pastos) mediante el riego manual y la recolección de basura en el área asignada. ✓ Desorillar, escardar y deshierbar las áreas verdes del área asignada. ✓ Aplicar fertilizantes, insecticidas, fungicidas y herbicidas a los jardines, árboles y plantas ornamentales cuando sea necesario ✓ Realizar la poda en las áreas verdes del área asignada y en forma general del campus, eliminando y desbaratando en pedazos o trozos, ramas y residuos repodas, al mismo tiempo realizar las sustituciones de ornamentales y árboles cuando sea necesario. ✓ Realizar la excavación de hoyos o zanjas y el acarreo de tierra, así como su acondicionamiento en áreas verdes, ya sea nuevas, renovadas o ya establecidas. ✓ Mantener en buen estado los utensilios y equipo necesario para realizar el trabajo, al mismo tiempo realizar el reporte requerido de las fallas en los utensilios, equipos y/o instalaciones en general, a su jefe inmediato.
<p style="text-align: center;">Responsabilidades</p>	<p style="text-align: center;">Los mecanismos para proteger y preparar el suelo se realizan conforme a las normas impartidas en la materia.</p> <p style="text-align: center;">La construcción y arreglo de las cercas responde a las necesidades de las propiedades</p>
<p>Educación: técnico</p>	

Nivel	Bachiller	
Formación		
Floricultura, círculos de calidad y forestación.		
Experiencia		
Mínimo 1 año en cargos similares		
Competencias y Habilidades		Nivel esperado
Innovación		3
Orientación al logro		3
Orientación al servicio		3
Trabajo en equipo		3
Aprendizaje		3
Integridad		3

Visión	3
Planeación	3
Disciplina	3
GENERALIDADES DEL CARGO	
Cargo	SERVICIOS GENERALES
Jefe Inmediato	Coordinador
Objetivo	Mantener en las mejores condiciones las instalaciones sanitarias, eléctricas, iluminación, higiene de todas las áreas del Conjunto Residencial.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener en las mejores condiciones el lugar de trabajo ✓ Revisar las instalaciones hidrosanitarias y eléctricas de los espacios comunes ✓ Informar oportunamente sobre daños ocurridos ✓ Realizar instalaciones y reparaciones de tuberías y conexiones que sean necesarias ✓ Revisar y limpiar depósitos de agua que puedan ser generadores de plagas ✓ Responder por equipos, herramientas y materiales bajo su cuidado ✓ Verificar que las llaves de áreas comunes funcionen adecuadamente

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informar oportunamente sobre el deterioro de equipos, herramientas y materiales bajo su cuidado ✓ Informar sobre daños ocurridos en acueducto y alcantarillado Evitar el deterioro de pinturas ✓ Impermeabilizar áreas que lo requieran Cumplir con las funciones que le sean asignadas
Responsabilidades	<p style="text-align: center;">Directamente sobre el aseo de las instalaciones de la compañía.</p> <p style="text-align: center;">Sobre el uso racional y seguro de los implementos y elementos asignados para su labor.</p> <p style="text-align: center;">Sobre el cumplimiento de las normas de seguridad aplicables a su cargo. (Uso de elementos de protección personal, seguimiento de protocolos)</p>
Educación: técnico	
Nivel	bachiller
Formación	
Requiere de una semana para conocer los componentes del puesto de trabajo.	
Experiencia	

Mínimo 2 años en cargos similares

Competencias y Habilidades	Nivel esperado
Innovación	3
Orientación al logro	3
Orientación al servicio	3
Trabajo en equipo	3
Aprendizaje	3
Integridad	3
Visión	3
Planeación	3
Disciplina	3

6. BIBLIOGRAFÍA

1. Guía para establecer o ajustar el Manual específico de funciones y de competencias laborales. Departamento administrativo de función pública. Versión 2. 2010.
2. Instituto Nacional de Salud. Resolución 0339 de 2013. Manual específico de funciones para el personal de planta.

Conclusiones

Durante el proceso diagnóstico se lograron identificar los puntos clave que necesitan un ajuste administrativo, y que corresponde a los inconvenientes generados en la organización, puesto que no se contaba con conocimiento de la plataforma estratégica.

La reestructuración del área de recursos humanos permite realizar un proceso de selección de personal y mantenimiento del recurso humano más eficiente, con procedimientos de reclutamiento, selección y contratación definidos y acordes a las necesidades del cliente, contando con personal capacitado e idóneo para la prestación de servicios.

Como administradores de empresas en formación, esta investigación tiene un enfoque educativo, con la intención de evaluar el entorno empresarial y los procesos que han generado falencias en la retención del talento humano.

El crecimiento de la organización depende en gran manera de la implementación de los estándares de talento humano dentro del proceso de selección de personal y retención donde como actores principales las directivas y

coordinadores deben contar con un proceso definido, socializado y aplicado en forma continua.

Es indispensable contar con un plan de incentivos para que el personal se encuentre motivado, se genere una cultura organizacional, aunado al sentido de pertenencia.

Con base en la información recopilada y posteriormente analizada bajo las teorías de diferentes científicos se logró desarrollar un Manual de Funciones el cual permitirá un mejor funcionamiento de la empresa.

Con la creación, organización y modificación de funciones, se considera que la empresa obtendrá una mayor eficiencia de recursos económicos, talento humano y de tiempo debido a que no habrá duplicidad de funciones y la organización permitirá establecer responsabilidades.

Esta estructuración permitirá a los trabajadores tomar liderazgo, y lograr un trabajo en equipo que logre alcanzar los objetivos y metas, además con la implementación de un plan de incentivos el personal estará más animado y prestos para ayudar a la organización a crecer.

La reestructuración del manual de funciones permitirá clasificar al personal y desarrollar así todas sus habilidades y fortalezas en función del cumplimiento de sus objetivos.

Recomendaciones

Se recomienda que la empresa aplique el sistema de modernización del área de talento humano en todas las sedes por abrir y las que ya están en ejecución.

El personal que ingrese a la institución debe mantener un sistema de inducción adecuado que le permita conocer la empresa más a fondo.

El presente estudio permitió reconocer los puntos críticos en aspectos administrativos, por tal razón debe hacerse una revisión periódica de actualización y mejoramiento continuo

Se recomienda elaborar un sistema de medición con indicadores que permitan evaluar y retroalimentar los resultados.

Implementar un sistema publicitario que aumente el tren de ventas y el reconocimiento de marca.

Fomentar la mejora continua y relaciones entre directivos pues permitirán direccionar mejor la organización y ayudaran para la obtención de mejores beneficios económicos, administrativos y humanos que generan valor a la organización.

con la información recolectada anteriormente y sus respectivos hallazgos se debe diseñar estrategias acordes a sus objetivos y metas, los datos más levantes de los estudios realizados pueden servir para las tomas de decisiones e implementación de herramientas gerenciales que pueden potencializar todos los aspectos de esta organización.

Tener una mentalidad de transformación y con acción liderada hacia el cambio.

Que las estrategias implementadas tengan responsables; límite de tiempo, evaluación; retroalimentación y seguimiento.

Referencias

- Actualicese . (31 de mayo de 2023). *Pasos para implementar fácilmente la matriz DOFA de tu negocio*. Obtenido de <https://actualicese.com>: <https://actualicese.com/pasos-para-implementar-facilmente-la-matriz-dofa-de-tu-negocio/>
- ADRIANO M. (20 de 08 de 2015). *Universidad de Cundinamarca(en línea), Plan Rectoral;*. Obtenido de <https://www.ucundinamarca.edu.co/documents/planeacion/plan-rectoral-AMB.pdf>
- ALCALDIA DE GIRARDOT. (10 de 02 de 2021). *ALCALDIA DE GIRARDOT*. Obtenido de OFICINA ASESORA DE PLANEACION : <https://girardot-cundinamarca.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionControl/Plan%20Integral%20Gesti%C3%B3n%20Ambiental.pdf>
- ALCALDIA MUNICIPAL DE GIRARDOT. (14 de 10 de 2023). *ALCALDIA DE GIRARDOT* . Obtenido de <https://www.girardot-cundinamarca.gov.co>: <https://www.girardot-cundinamarca.gov.co/Proyectos/Paginas/Proyectos-Vigentes.aspx>
- ALCALDIA MUNICIPAL DE GIRARDOT CUNDINAMARCA. (20 de 11 de 2023). *ALCARDIA DE GIRARDOT*. Obtenido de WWW.GOV.CO: <https://www.girardot-cundinamarca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx>
- AMERICANOS, S. G. (1978). *Programa de Descentralización y Desarrollo de la Región del Pacífico*.
- BARRANTES, D. (26 de AGOSTO de 2017). *LA OPINION*. Obtenido de LAS TIENAS DE BARRIO SIGUEN MANDANDO EL MERCADO: <https://www.laopinion.com.co/economia/las-tiendas-de-barrio-siguen-mandando-en-elmercado-139040> 9 Tiendas de barrio: se modernizan o mueren. En: El en nuevo siglo. [En línea]. (26, Agosto, 2017). Disponible en: <http://elnuevosiglo.com.co/articulos/06-2017>
- BASS, B. M. (2006). *Liderazgo Transformacional*. Routledge.
- BECKARD, R. &. (1987). *Transiciones Organizacionales: Gestionando Cambios Complejos*. Addison-Wesley.

- Burton, R. (2020). *Diseño Organizacional: Un Enfoque Paso a Paso*. Prensa de la Universidad de Cambridge.
- BUSTILLO, J. A. (1981). *TEORIA DE LA ORGANIZACION*. CARACAS: Universidad Nacional Abierta.
- Cappelli, P. (2010). *Managing the Older Worker: How to Prepare for the New Organizational Order*. *Harvard Business Press*.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos* (pág. 699). McGraw-Hill Interamericana, 2000.
- Chiavenato, I. (2009). *GESTION DEL TALENTO HUMANO* (TERCERA ed.). MC GRAW HILL.
- Collings, D. G. (2014). *Global Talent Management*. Routledge.
- CONGRESO DE COLOMBIA. (02 de AGOSTO de 2004). LEY 905 DE 2004. BOGOTA DC, COLOMBIA .
- DAFT, R. (2015). *Teoria y Diseño Organizacional* (Vol. 11 edición). miami: cengage.
- DANE. (15 de JULIO de 2020). *ALCALDIA DE GIRARDOT* . Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php>
- Dessler, G. (2016). *gestion de Recursos Humanos*. pearson.
- DOLAN, S. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. MC GRAW HILL.
- Elkington, J. (1998). *Caníbales con Tenedores: La Triple Línea de Fondo de los Negocios del Siglo XXI*. New Society Publishers.
- EMB GERENCIA. (s.f.). WWW.Karina Pérez, Directora de Robert Half en Chile: “La contratación temporal de RRHH TI permite tener talento flexible de acuerdo a la demanda y necesidades” .
- ESE CAMU EL PRADO. (26 de mayo de 2021). *ESE CAMU EL PRADO*. Obtenido de PLAN DE GESTIÓN INTEGRAL DE LOS RESIDUOS GENERADOS EN LA ATENCION EN SALUD : <https://www.esecamuprado.gov.co/documentos/PE2021/PGIRASA%202021%20%28Actualizado%29.pdf>

FAYOL, H. (1987). *ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL* . ARGENTINA: EL ATENEO.

Forero, O. I. (14 de DICIEMBRE de 2013). *SLIDESHARE*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/OlneyIvnEscobarForero/girardot-29208130>

GARCIA, A. (25 de MARZO de 2020). *PUNTOS SOBRE LA I*. Obtenido de EL BLOG PARA CONVERSAR SOBRE INNOVACION EN AMERICA LATINA: <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/tecnologia-y-conectividad-enfrentar-crisis-coronavirus/>

GARCIA, M. (25 de AGOSTO de 2017). *EL TIEMPO*. Obtenido de Las tiendas de barrio siguen siendo preferidas por los colombianos: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/dia-nacional-del-tendero-y-la-situacion-de-las-tiendas-en-colombia-123672>

GERENCIAE, E. (s.f.). Karina Pérez, Directora de Robert Half en Chile: “La contratación temporal de RRHH TI permite tener talento flexible de acuerdo a la demanda y necesidades” .

Gold J, B. J. (2007). *Gestión de Recursos Humanos: Teoría y Práctica*. Palgrave Macmillan.

Goleman, D. (2017). *¿Que hace un lider?* Harvard Business Review Press.

Gómez-Mejía, L. R. (2008). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. madrid: prentice hall.

GUTIERREZ, T. E. (2016). *Competencias gerenciales, habiliaddes, conocimientos y aptitudes*. Bogota: Ecoe Ediciones.

Herzberg, F. (1959). *Teoria de los dos factores* .

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512003000200013&script=sci_arttext. (22 de JULIO de 2003). http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512003000200013&script=sci_arttext. Obtenido de SCIELO: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512003000200013&script=sci_arttext

<https://www.lifeder.com/estructura-organizacional/>. (2023).

JIMENEZ, D. P. (2016). *Manual de Recursos Humanos*. Esic.

- kotter, j. (1996). *Modelo Gestion del cambio*.
- Lambert, S. J. (2014). *Work and Life Integration: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives*. Routledge.
- lewin, k., & kotter, j. (s.f.). *Modelo de cambio*.
- lifeder. (s.f.). <https://www.lifeder.com/estructura-organizacional/>.
- LUSTHAUS, A. A. (2002). *evaluación organizacional*. 1300 New York Avenue: IDB Bookstore.
- MINISTERIO DE TICS. (16 de 01 de 2017). *MINTIC.GOB*. Obtenido de <https://mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-article-19596.html>
- NELSON, C. H. (22 de 12 de 2013). *DEGERENCIA*. Obtenido de EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL UNA ESTRATEGIA PARA LA COMPETITIVIDAD: <https://degerencia.com/articulo/el-aprendizaje-organizacional-una-estrategia-para-la-competitividad/>
- PATIÑO, a. (14 de 10 de 2020). *MINISTERIO DE TICS*. Obtenido de ESTRATEGIAS PARA INGRESO DE MIPYMES CON INVERSION DE \$47.000 MILLONES: <HTTPS://MINTIC.GOV.CO/PORTAL/VIVEDIGITAL/612/W3-ARTICLE-19596.HTML>
- PEÑA, R. (15 de 01 de 2014). *revista de tecnologia v 13*. Obtenido de microfinanzas aplicadas a los municipios del alto magdalena y otras regiones: <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/RevTec/article/view/1303>
- pfeffer, j. (2015). *Leadership BS*. Harper Bussines.
- PORTER, M. E. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon and Schuster.
- Raymond A, H. J. (2002). *Gestión de Recursos Humanos: Obteniendo una Ventaja Competitiva*. McGraw-Hill.
- ROJAS, D. (24 de MAYO de 2021). *CAMARA DE COMERCIO DE DE GIRARDOT, ALTO TEQUENDAMA* . Obtenido de CAPACITACION PARA JOVENES EN CREACION DE EMPRESA: <https://www.ccgirardot.org/2021/05/capacitacion-para-jovenes-en-creacion-de-empresa-anapoima/>

Sacanell, E. (2018). *¿Como se lo digo?, el arte de las conversaciones dificiles*. Bogota: Ecoe Ediciones .

SALCEDO, A. M. (06 de ENERO de 2016). *MINISTERIO DE TICS* . Obtenido de INTERNET EL ALIADO PARA LAS TIENDAS DE BARRIO E COLOMBIA .

SCHEIN, E. H. (2010). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. John Wiley & Sons.

scielo. (OCTUBRE de 2019). *scielo*. Obtenido de REVISTA INNOVAR:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512019000400025&script=sci_arttext

SHEIN, E. H. (2010). John Wiley & Sons.

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA. (2016). *PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL*; . FUSAGASUGA.

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA. (2017). *GUIA METODOLOGICA*. FUSAGASUGA.

Trabajos citados

Actualicese . (31 de mayo de 2023). *Pasos para implementar fácilmente la matriz DOFA de tu negocio*. Obtenido de <https://actualicese.com>: <https://actualicese.com/pasos-para-implementar-facilmente-la-matriz-dofa-de-tu-negocio/>

ADRIANO M. (20 de 08 de 2015). *Universidad de Cundinamarca(en línea), Plan Rectoral;*. Obtenido de <https://www.ucundinamarca.edu.co/documents/planeacion/plan-rectoral-AMB.pdf>

ALCALDIA DE GIRARDOT. (10 de 02 de 2021). *ALCALDIA DE GIRARDOT*. Obtenido de OFICINA ASESORA DE PLANEACION : <https://girardot-cundinamarca.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionControl/Plan%20Integral%20Gesti%C3%B3n%20Ambiental.pdf>

ALCALDIA MUNICIPAL DE GIRARDOT. (14 de 10 de 2023). *ALCALDIA DE GIRARDOT* . Obtenido de <https://www.girardot-cundinamarca.gov.co>: <https://www.girardot-cundinamarca.gov.co/Proyectos/Paginas/Proyectos-Vigentes.aspx>

ALCALDIA MUNICIPAL DE GIRARDOT CUNDINAMARCA. (20 de 11 de 2023). *ALCARDIA DE GIRARDOT*. Obtenido de WWW.GOV.CO: <https://www.girardot-cundinamarca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx>

AMERICANOS, S. G. (1978). *Programa de Descentralización y Desarrollo de la Región del Pacífico*.

BARRANTES, D. (26 de AGOSTO de 2017). *LA OPINION*. Obtenido de LAS TIENAS DE BARRIO SIGUEN MANDANDO EL MERCADO: <https://www.laopinion.com.co/economia/las-tiendas-de-barrio-siguen-mandando-en-elmercado-139040> 9 Tiendas de barrio: se modernizan o mueren. En: El en nuevo siglo. [En línea]. (26, Agosto, 2017). Disponible en: <http://elnuevosiglo.com.co/articulos/06-2017>

- BASS, B. M. (2006). *Liderazgo Transformacional*. Routledge.
- BECKARD, R. &. (1987). *Transiciones Organizacionales: Gestionando Cambios Complejos*. Addison-Wesley.
- Burton, R. (2020). *Diseño Organizacional: Un Enfoque Paso a Paso*. Prensa de la Universidad de Cambridge.
- BUSTILLO, J. A. (1981). *TEORIA DE LA ORGANIZACION*. CARACAS: Universidad Nacional Abierta.
- Cappelli, P. (2010). *Managing the Older Worker: How to Prepare for the New Organizational Order*. *Harvard Business Press*.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos* (pág. 699). McGraw-Hill Interamericana, 2000.
- Chiavenato, I. (2009). *GESTION DEL TALENTO HUMANO* (TERCERA ed.). MC GRAW HILL.
- Collings, D. G. (2014). *Global Talent Management*. Routledge.
- CONGRESO DE COLOMBIA. (02 de AGOSTO de 2004). LEY 905 DE 2004. BOGOTA DC, COLOMBIA .
- DAFT, R. (2015). *Teoria y Diseño Organizacional* (Vol. 11 edicion). miami: cengage.
- DANE. (15 de JULIO de 2020). *ALCALDIA DE GIRARDOT* . Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php>
- Dessler, G. (2016). *gestion de Recursos Humanos*. pearson.
- DOLAN, S. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. MC GRAW HILL.
- Elkington, J. (1998). *Caníbales con Tenedores: La Triple Línea de Fondo de los Negocios del Siglo XXI*. New Society Publishers.
- EMB GERENCIA. (s.f.). WWW.Karina Pérez, Directora de Robert Half en Chile: “La contratación temporal de RRHH TI permite tener talento flexible de acuerdo a la demanda y necesidades” .

- ESE CAMU EL PRADO. (26 de mayo de 2021). *ESE CAMU EL PRADO*. Obtenido de PLAN DE GESTIÓN INTEGRAL DE LOS RESIDUOS GENERADOS EN LA ATENCIÓN EN SALUD :
<https://www.esecamuprado.gov.co/documentos/PE2021/PGIRASA%202021%20%28Actualizado%29.pdf>
- FAYOL, H. (1987). *ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL*. ARGENTINA: EL ATENEO.
- Forero, O. I. (14 de DICIEMBRE de 2013). *SLIDESHARE*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/OlneyIvnEscobarForero/girardot-29208130>
- GARCIA, A. (25 de MARZO de 2020). *PUNTOS SOBRE LA I*. Obtenido de EL BLOG PARA CONVERSAR SOBRE INNOVACION EN AMERICA LATINA:
<https://blogs.iadb.org/innovacion/es/tecnologia-y-conectividad-enfrentar-crisis-coronavirus/>
- GARCIA, M. (25 de AGOSTO de 2017). *EL TIEMPO*. Obtenido de Las tiendas de barrio siguen siendo preferidas por los colombianos:
<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/dia-nacional-del-tendero-y-la-situacion-de-las-tiendas-en-colombia-123672>
- GERENCIAE, E. (s.f.). Karina Pérez, Directora de Robert Half en Chile: “La contratación temporal de RRHH TI permite tener talento flexible de acuerdo a la demanda y necesidades” .
- Gold J, B. J. (2007). *Gestión de Recursos Humanos: Teoría y Práctica*. Palgrave Macmillan.
- Goleman, D. (2017). *¿Que hace un lider?* Harvard Business Review Press.
- Gómez-Mejía, L. R. (2008). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. madrid: prentice hall.
- GUTIERREZ, T. E. (2016). *Competencias gerenciales, habiliaddes, conocimientos y aptitudes*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Herzberg, F. (1959). *Teoria de los dos factores* .
- http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512003000200013&script=sci_arttext. (22 de JULIO de 2003). http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512003000200013&script=sci_arttext. Obtenido de SCIELO:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512003000200013&script=sci_arttext

<https://www.lifeder.com/estructura-organizacional/>. (2023).

JIMENEZ, D. P. (2016). *Manual de Recursos Humanos*. Esic.

kotter, j. (1996). *Modelo Gestion del cambio*.

Lambert, S. J. (2014). *Work and Life Integration: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives*. Routledge.

lewin, k., & kotter, j. (s.f.). *Modelo de cambio*.

lifeder. (s.f.). <https://www.lifeder.com/estructura-organizacional/>.

LUSTHAUS, A. A. (2002). *evaluación organizacional*. 1300 New York Avenue: IDB Bookstore.

MINISTERIO DE TICS. (16 de 01 de 2017). *MINTIC.GOB*. Obtenido de <https://mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-article-19596.html>

NELSON, C. H. (22 de 12 de 2013). *DEGERENCIA*. Obtenido de EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL UNA ESTRATEGIA PARA LA COMPETITIVIDAD: <https://degerencia.com/articulo/el-aprendizaje-organizacional-una-estrategia-para-la-competitividad/>

PATÍÑO, a. (14 de 10 de 2020). *MINISTERIO DE TICS*. Obtenido de ESTRATEGIAS PARA INGRESO DE MIPYMES CON INVERSION DE \$47.000 MILLONES: <HTTPS://MINTIC.GOV.CO/PORTAL/VIVEDIGITAL/612/W3-ARTICLE-19596.HTML>

PEÑA, R. (15 de 01 de 2014). *revista de tecnologia v 13*. Obtenido de microfinanzas aplicadas a los municipios del alto magdalena y otras regiones: <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/RevTec/article/view/1303>

pfeffer, j. (2015). *Leadership BS*. Harper Bussines.

PORTER, M. E. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon and Schuster.

Raymond A, H. J. (2002). *Gestión de Recursos Humanos: Obteniendo una Ventaja Competitiva*. McGraw-Hill.

ROJAS, D. (24 de MAYO de 2021). *CAMARA DE COMERCIO DE DE GIRARDOT, ALTO TEQUENDAMA* . Obtenido de CAPACITACION PARA JOVENES EN CREACION DE EMPRESA: <https://www.ccgirardot.org/2021/05/capacitacion-para-jovenes-en-creacion-de-empresa-anapoima/>

Sacanell, E. (2018). *¿Como se lo digo?, el arte de las conversaciones dificiles*. Bogota: Ecoe Ediciones .

SALCEDO, A. M. (06 de ENERO de 2016). *MINISTERIO DE TICS* . Obtenido de INTERNET EL ALIADO PARA LAS TIENDAS DE BARRIO E COLOMBIA .

SCHEIN, E. H. (2010). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. John Wiley & Sons.

scielo. (OCTUBRE de 2019). *scielo*. Obtenido de REVISTA INNOVAR:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512019000400025&script=sci_arttext

SHEIN, E. H. (2010). John Wiley & Sons.

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA. (2016). *PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL*; . FUSAGASUGA.

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA. (2017). *GUIA METODOLOGICA*. FUSAGASUGA.

BIBLIOGRAFIA

- Actualicese . (31 de mayo de 2023). *Pasos para implementar fácilmente la matriz DOFA de tu negocio*. Obtenido de <https://actualicese.com>: <https://actualicese.com/pasos-para-implementar-facilmente-la-matriz-dofa-de-tu-negocio/>
- ADRIANO M. (20 de 08 de 2015). *Universidad de Cundinamarca(en línea), Plan Rectoral;*. Obtenido de <https://www.ucundinamarca.edu.co/documents/planeacion/plan-rectoral-AMB.pdf>
- ALCALDIA DE GIRARDOT. (10 de 02 de 2021). *ALCALDIA DE GIRARDOT*. Obtenido de OFICINA ASESORA DE PLANEACION : <https://girardot-cundinamarca.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionControl/Plan%20Integral%20Gesti%C3%B3n%20Ambiental.pdf>
- ALCALDIA MUNICIPAL DE GIRARDOT. (14 de 10 de 2023). *ALCALDIA DE GIRARDOT* . Obtenido de <https://www.girardot-cundinamarca.gov.co>: <https://www.girardot-cundinamarca.gov.co/Proyectos/Paginas/Proyectos-Vigentes.aspx>
- ALCALDIA MUNICIPAL DE GIRARDOT CUNDINAMARCA. (20 de 11 de 2023). *ALCARDIA DE GIRARDOT*. Obtenido de WWW.GOV.CO: <https://www.girardot-cundinamarca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx>

- AMERICANOS, S. G. (1978). *Programa de Descentralización y Desarrollo de la Región del Pacífico*.
- BARRANTES, D. (26 de AGOSTO de 2017). *LA OPINION*. Obtenido de LAS TIENAS DE BARRIO SIGUEN MANDANDO EL MERCADO:
<https://www.laopinion.com.co/economia/las-tiendas-de-barrio-siguen-mandando-en-elmercado-139040> 9 Tiendas de barrio: se modernizan o mueren. En: El en nuevo siglo. [En línea]. (26, Agosto, 2017). Disponible en:
<http://elnuevosiglo.com.co/articulos/06-2017>
- BASS, B. M. (2006). *Liderazgo Transformacional*. Routledge.
- BECKARD, R. &. (1987). *Transiciones Organizacionales: Gestionando Cambios Complejos*. Addison-Wesley.
- Burton, R. (2020). *Diseño Organizacional: Un Enfoque Paso a Paso*. Prensa de la Universidad de Cambridge.
- BUSTILLO, J. A. (1981). *TEORIA DE LA ORGANIZACION*. CARACAS: Universidad Nacional Abierta.
- Cappelli, P. (2010). *Managing the Older Worker: How to Prepare for the New Organizational Order*. *Harvard Business Press*.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos* (pág. 699). McGraw-Hill Interamericana, 2000.
- Chiavenato, I. (2009). *GESTION DEL TALENTO HUMANO* (TERCERA ed.). MC GRAW HILL.
- Collings, D. G. (2014). *Global Talent Management*. Routledge.
- CONGRESO DE COLOMBIA. (02 de AGOSTO de 2004). LEY 905 DE 2004. BOGOTA DC, COLOMBIA .
- DAFT, R. (2015). *Teoría y Diseño Organizacional* (Vol. 11 edición). miami: cengage.
- DANE. (15 de JULIO de 2020). *ALCALDIA DE GIRARDOT* . Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php>
- Dessler, G. (2016). *gestión de Recursos Humanos*. pearson.

- DOLAN, S. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. MC GRAW HILL.
- Elkington, J. (1998). *Caníbales con Tenedores: La Triple Línea de Fondo de los Negocios del Siglo XXI*. New Society Publishers.
- EMB GERENCIA. (s.f.). WWW.Karina Pérez, Directora de Robert Half en Chile: “La contratación temporal de RRHH TI permite tener talento flexible de acuerdo a la demanda y necesidades” .
- ESE CAMU EL PRADO. (26 de mayo de 2021). *ESE CAMU EL PRADO*. Obtenido de PLAN DE GESTIÓN INTEGRAL DE LOS RESIDUOS GENERADOS EN LA ATENCION EN SALUD :
<https://www.esecamuprado.gov.co/documentos/PE2021/PGIRASA%202021%20%28Actualizado%29.pdf>
- FAYOL, H. (1987). *ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL* . ARGENTINA: EL ATENEO.
- Forero, O. I. (14 de DICIEMBRE de 2013). *SLIDESHARE*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/OlneyIvnEscobarForero/girardot-29208130>
- GARCIA, A. (25 de MARZO de 2020). *PUNTOS SOBRE LA I*. Obtenido de EL BLOG PARA CONVERSAR SOBRE INNOVACION EN AMERICA LATINA:
<https://blogs.iadb.org/innovacion/es/tecnologia-y-conectividad-enfrentar-crisis-coronavirus/>
- GARCIA, M. (25 de AGOSTO de 2017). *EL TIEMPO*. Obtenido de Las tiendas de barrio siguen siendo preferidas por los colombianos:
<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/dia-nacional-del-tendero-y-la-situacion-de-las-tiendas-en-colombia-123672>
- GERENCIEA, E. (s.f.). Karina Pérez, Directora de Robert Half en Chile: “La contratación temporal de RRHH TI permite tener talento flexible de acuerdo a la demanda y necesidades” .
- Gold J, B. J. (2007). *Gestión de Recursos Humanos: Teoría y Práctica*. Palgrave Macmillan.
- Goleman, D. (2017). *¿Que hace un lider?* Harvard Business Review Press.
- Gómez-Mejía, L. R. (2008). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. madrid: prentice hall.

GUTIERREZ, T. E. (2016). *Competencias gerenciales, habilidades, conocimientos y aptitudes*. Bogota: Ecoe Ediciones.

Herzberg, F. (1959). *Teoria de los dos factores* .

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512003000200013&script=sci_arttext. (22 de JULIO de 2003). http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512003000200013&script=sci_arttext. Obtenido de SCIELO: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512003000200013&script=sci_arttext

<https://www.lifeder.com/estructura-organizacional/>. (2023).

JIMENEZ, D. P. (2016). *Manual de Recursos Humanos*. Esic.

kotter, j. (1996). *Modelo Gestion del cambio*.

Lambert, S. J. (2014). *Work and Life Integration: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives*. Routledge.

lewin, k., & kotter, j. (s.f.). *Modelo de cambio*.

lifeder. (s.f.). <https://www.lifeder.com/estructura-organizacional/>.

LUSTHAUS, A. A. (2002). *evaluación organizacional*. 1300 New York Avenue: IDB Bookstore.

MINISTERIO DE TICS. (16 de 01 de 2017). *MINTIC.GOB*. Obtenido de <https://mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-article-19596.html>

NELSON, C. H. (22 de 12 de 2013). *DEGERENCIA*. Obtenido de EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL UNA ESTRATEGIA PARA LA COMPETITIVIDAD: <https://degerencia.com/articulo/el-aprendizaje-organizacional-una-estrategia-para-la-competitividad/>

PATIÑO, a. (14 de 10 de 2020). *MINISTERIO DE TICS*. Obtenido de ESTRATEGIAS PARA INGRESO DE MIPYMES CON INVERSION DE \$47.000 MILLONES: <HTTPS://MINTIC.GOV.CO/PORTAL/VIVEDIGITAL/612/W3-ARTICLE-19596.HTML>

- PEÑA, R. (15 de 01 de 2014). *revista de tecnologia v 13*. Obtenido de microfinanzas aplicadas a los municipios del alto magdalena y otras regiones:
<https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/RevTec/article/view/1303>
- pfeffer, j. (2015). *Leadership BS*. Harper Bussines.
- PORTER, M. E. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon and Schuster.
- Raymond A, H. J. (2002). *Gestión de Recursos Humanos: Obteniendo una Ventaja Competitiva*. McGraw-Hill.
- ROJAS, D. (24 de MAYO de 2021). *CAMARA DE COMERCIO DE DE GIRARDOT, ALTO TEQUENDAMA* . Obtenido de CAPACITACION PARA JOVENES EN CREACION DE EMPRESA: <https://www.ccgirardot.org/2021/05/capacitacion-para-jovenes-en-creacion-de-empresa-anapoima/>
- Sacanell, E. (2018). *¿Como se lo digo?, el arte de las conversaciones dificiles*. Bogota: Ecoe Ediciones .
- SALCEDO, A. M. (06 de ENERO de 2016). *MINISTERIO DE TICS* . Obtenido de INTERNET EL ALIADO PARA LAS TIENDAS DE BARRIO E COLOMBIA .
- SCHEIN, E. H. (2010). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. John Wiley & Sons.
- scielo. (OCTUBRE de 2019). *scielo*. Obtenido de REVISTA INNOVAR:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512019000400025&script=sci_arttext
- SHEIN, E. H. (2010). John Wiley & Sons.
- UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA. (2016). *PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL*; . FUSAGASUGA.
- UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA. (2017). *GUIA METODOLOGICA*. FUSAGASUGA.