

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE VERYTEL S.A.**

CAROL JULIANA IBARRA ANGEL

GLEIDY CRISTINA ROMERO GUTIÉRREZ

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FUSAGASUGÁ

2025

CAROL JULIANA IBARRA ANGEL

GLEIDY CRISTINA ROMERO GUTIÉRREZ

MONOGRAFÍA

DIRECTOR: OSCAR VARGAS RODRIGUEZ

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FUSAGASUGÁ

2025

## **Dedicatoria**

A mis padres Roberto y Jakelin y a mi hermano Andres, por su amor incondicional, su apoyo constante y por inspirarme a seguir adelante en cada paso.

*Gleidy Cristina Romero Gutierrez*

A Daniel Rodríguez, por estar presente en cada etapa de este proceso y por su apoyo constante, que hizo posible avanzar con determinación y confianza hasta la culminación de este trabajo.

*Carol Juliana Ibarra Angel*

## **Agradecimientos**

Agradecemos de manera especial a Verytel S.A. y a sus colaboradores por su disposición y colaboración durante el desarrollo de este trabajo. La voluntad de la empresa para facilitar información relevante sobre su estructura organizacional, procesos internos y documentos estratégicos fue fundamental para la construcción de un diagnóstico objetivo y la formulación de propuestas alineadas con la realidad de la organización.

Expresamos nuestro sincero agradecimiento al docente asesor Oscar Vargas Rodríguez, por su acompañamiento, orientación y recomendaciones a lo largo de este proceso académico.

Finalmente, dedicamos un especial agradecimiento a nuestras familias, quienes nos brindaron su apoyo incondicional, comprensión y motivación durante cada etapa de este trabajo. Su respaldo fue fundamental para superar los retos y culminar con éxito este proceso académico.

## Contenido

Dedicatoria.....	3
Agradecimientos .....	4
Contenido .....	5
Lista de Tablas.....	8
Lista de Figuras .....	9
Apéndices .....	11
Resumen .....	12
Abstrac .....	13
Introducción .....	14
Pregunta Problema .....	15
Planteamiento del problema.....	15
Objetivos.....	17
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos .....	17
Justificación .....	18
Marco Referencial.....	20
Teórico.....	20
Teoría Clásica de la Administración .....	20
Pensamiento Sistémico.....	20
Teoría y Diseño organizacional.....	21
Metodología Scaling Up .....	22
Conceptual.....	23
Estructura Organizacional.....	23
Innovación .....	24
Talento de alto impacto.....	24
Servicio.....	24
Comunicación Interna .....	25
Diagnostico Organizacional .....	25
Reestructuración organizacional.....	26
Eficiencia Operativa .....	26
Ambigüedad de rol.....	26
Riesgos Psicosociales .....	27
Antecedentes.....	27
Antecedentes Vertytel S.A. ....	28
Marco Geográfico .....	29
Metodología .....	30
Tipo y Enfoque de la Investigación.....	30
Población y Muestra .....	31
Estrategia de Muestreo .....	31
Muestreo Probabilístico Aleatorio Simple (Niveles Táctico Y Operativo): .....	31
Muestreo No Probabilístico Por Conveniencia (Nivel Estratégico) .....	31
Técnicas e instrumentos de Recolección de Información.....	32
Fuentes Primarias.....	32
Encuesta estructurada .....	32
Observación Participante .....	33
Fuentes Secundarias .....	33
Revisión documental.....	34
Técnicas de análisis de la información.....	34
Herramientas de Diagnóstico Organizacional .....	35

Calidad de los instrumentos .....	36
Validez .....	36
Confiabilidad .....	36
Consideraciones éticas .....	36
Análisis Situacional Verytel S.A. ....	37
Revisión de Documentos Proporcionados por Verytel S.A. ....	37
La formalización.....	37
La Especialización .....	38
La Jerarquía de la Autoridad.....	39
Razones del Personal.....	39
Interpretación de la Estructura .....	40
EnPS e Indicador de Felicidad.....	45
Resultados de la Observación Participante en Verytel S.A. ....	46
Síntesis del Análisis Situacional Veryrel S.A. ....	47
Diagnostico Organizacional Verytel S.A. ....	48
Tabulación, Interpretación y Análisis de Resultados Encuesta Nivel Estratégico .....	49
Tabulación, Interpretación y Análisis de Resultados Encuesta Nivel Operativo y Táctico .....	80
Matrices de Diagnostico.....	108
Matriz DOFA.....	109
Matriz MEFI y MEFE.....	112
Matriz Pestel.....	115
Político.....	115
Económico.....	115
Social.....	116
Tecnológico .....	117
Ambiental.....	117
Legal.....	117
Síntesis del Diagnostico Veryrel S.A. ....	118
Propuesta Dirigida a Verytel S.A. ....	122
Organigrama por departamentalización y funcional vertical .....	122
Política de Actualización y Gestión de Descripción de cargo y Manual de Funciones.....	127
Actualización de Descripciones de cargo y Manuales de Funciones Nivel Estratégico .....	130
Manual de Funciones Gerente de Desarrollo de Negocios .....	130
Manual de Funciones Director de Mercadeo.....	134
Manual de Funciones Directora Financiera & Administrativa .....	136
Manual de Funciones Gerente Comercial .....	140
Manual de Funciones Ingeniero Preventa Senior.....	144
Manual de Funciones Gerente de Producto .....	147
Manual de Funciones Gerente de Talento Humano .....	151
Manual de Funciones Gerente Junior Estrategia e Innovación.....	154
Manual de Funciones del Vicepresidente.....	157
Manual de Funciones Gerente Fabrica Desarrollo Software .....	159
Manual de Funciones Ingeniero Preventa Junior .....	161
Manual de Funciones Director de Selección y Desarrollo .....	165
Manual de Funciones Líder Preventa.....	168
Manual de Funciones Director Data & Analytics .....	170
Manual de Funciones Director de Proyectos Senior.....	173
Manual de Funciones Gerente de Operaciones .....	176
Repositorio Digital de Gestión De Descripciones de Cargo y Manual de Funciones .....	178
Política De Promoción Interna.....	179
Solicitudes Canalizadas Por Medio de Correos Funcionales por cada Área .....	182

Estandarización de calificación entrevista DKH.....	184
Plan de Control de la Propuesta Dirigida a Verytel S.A. ....	184
Conclusiones .....	186
Recomendaciones .....	188
Referencias.....	190
Apéndices .....	194

## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Rol que desempeña.....</i>	49
Tabla 2	<i>Área en la que Trabaja .....</i>	51
Tabla 3	<i>Tiempo en la empresa .....</i>	52
Tabla 4	<i>¿La estructura actual facilita la comunicación entre las diferentes áreas? .....</i>	53
Tabla 5	<i>¿Los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad están claramente definidos? .....</i>	55
Tabla 6	<i>¿Las funciones y responsabilidades están alineadas con los objetivos estratégicos? .....</i>	56
Tabla 7	<i>¿Existen canales efectivos para la toma y ejecución de decisiones?.....</i>	58
Tabla 8	<i>¿La alta dirección fomenta activamente la innovación y la mejora continua?..</i>	60
Tabla 9	<i>¿Se incentiva la generación de ideas y soluciones en todos los niveles? .....</i>	62
Tabla 10	<i>¿Cuento con autonomía y recursos para implementar proyectos innovadores? .....</i>	63
Tabla 11	<i>¿Los procesos de cambio son planificados y comunicados de manera efectiva? .....</i>	65
Tabla 12	<i>¿La empresa cuenta con políticas claras para el desarrollo y la capacitación del personal? .....</i>	67
Tabla 13	<i>¿Los procesos de selección y evaluación están alineados con los objetivos corporativos? .....</i>	69
Tabla 14	<i>¿El talento humano se gestiona como un factor clave de competitividad?....</i>	71
Tabla 15	<i>¿Las estrategias organizacionales están centradas en la satisfacción del cliente interno y externo? .....</i>	73
Tabla 16	<i>¿Las decisiones directivas reflejan coherencia con los valores corporativos? .....</i>	74
Tabla 17	<i>¿Los líderes fomentan una cultura de servicio basada en la colaboración?..</i>	76
Tabla 18	<i>¿Se ejecutan acciones concretas para fortalecer la experiencia del cliente? 77</i>	77
Tabla 19	<i>Rol que desempeña.....</i>	80
Tabla 20	<i>Área en la que trabaja.....</i>	83
Tabla 21	<i>Tiempo en la empresa .....</i>	84
Tabla 22	<i>¿Tengo claridad sobre mis funciones y responsabilidades? .....</i>	85
Tabla 23	<i>¿Conozco las personas o cargos responsables de cada proceso?.....</i>	87
Tabla 24	<i>¿La comunicación entre áreas es clara y oportuna para cumplir mis tareas?88</i>	88
Tabla 25	<i>¿Las instrucciones de mis superiores son coherentes y comprensibles?.....</i>	89
Tabla 26	<i>¿En mi área se fomenta proponer ideas para mejorar los procesos? .....</i>	91
Tabla 27	<i>¿Mis sugerencias son escuchadas y valoradas? .....</i>	93
Tabla 28	<i>¿Las herramientas tecnológicas facilitan mi trabajo diario? .....</i>	94
Tabla 29	<i>¿Los cambios que se implementan son comunicados y explicados oportunamente? .....</i>	95
Tabla 30	<i>¿La empresa ofrece oportunidades de aprendizaje y capacitación? .....</i>	96
Tabla 31	<i>¿Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño? .....</i>	98
Tabla 32	<i>¿Mi trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa? .....</i>	99
Tabla 33	<i>¿Existe un ambiente laboral positivo y colaborativo? .....</i>	100
Tabla 34	<i>¿Recibo orientación para ofrecer un servicio de calidad? .....</i>	103
Tabla 35	<i>¿En mi área se promueve el trabajo en equipo y la colaboración? .....</i>	105
Tabla 36	<i>¿Se actúa conforme a los valores de la empresa? .....</i>	106
Tabla 37	<i>Matriz DOFA.....</i>	109
Tabla 38	<i>Estrategias Matriz DOFA .....</i>	111
Tabla 39	<i>Matriz MEFE.....</i>	112
Tabla 40	<i>Matriz MEFI .....</i>	113
Tabla 41	<i>Propuesta Plan de Control.....</i>	185

## Lista de Figuras

Figura 1	<i>Ubicación geográfica de Verytel S.A.</i>	30
Figura 2	<i>Promedio de empleados</i>	42
Figura 3	<i>Tasa de Ingreso</i>	42
Figura 4	<i>Índice de rotación</i>	43
Figura 5	<i>Resultados Entrevista 360 DKH</i>	44
Figura 6	<i>Rol que desempeña</i>	50
Figura 7	<i>Área en la que Trabaja</i>	51
Figura 8	<i>Tiempo en la empresa</i>	52
Figura 9	<i>¿La estructura actual facilita la comunicación entre las diferentes áreas?</i>	54
Figura 10	<i>¿Los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad están claramente definidos?</i>	55
Figura 11	<i>¿Las funciones y responsabilidades están alineadas con los objetivos estratégicos?</i>	57
Figura 12	<i>¿Existen canales efectivos para la toma y ejecución de decisiones?</i>	58
Figura 13	<i>¿La alta dirección fomenta activamente la innovación y la mejora continua?</i>	61
Figura 14	<i>¿Se incentiva la generación de ideas y soluciones en todos los niveles?</i>	62
Figura 15	<i>¿Cuento con autonomía y recursos para implementar proyectos innovadores?</i>	64
Figura 16	<i>¿Los procesos de cambio son planificados y comunicados de manera efectiva?</i>	65
Figura 17	<i>¿La empresa cuenta con políticas claras para el desarrollo y la capacitación del personal?</i>	68
Figura 18	<i>¿Los procesos de selección y evaluación están alineados con los objetivos corporativos?</i>	69
Figura 19	<i>¿El talento humano se gestiona como un factor clave de competitividad?</i>	71
Figura 20	<i>¿Las estrategias organizacionales están centradas en la satisfacción del cliente interno y externo?</i>	73
Figura 21	<i>¿Las decisiones directivas reflejan coherencia con los valores corporativos?</i>	75
Figura 22	<i>¿Los líderes fomentan una cultura de servicio basada en la colaboración?</i>	76
Figura 23	<i>¿Se ejecutan acciones concretas para fortalecer la experiencia del cliente?</i>	78
Figura 24	<i>Rol que desempeña</i>	82
Figura 25	<i>Área en la que trabaja</i>	83
Figura 26	<i>Tiempo en la empresa</i>	85
Figura 27	<i>¿Tengo claridad sobre mis funciones y responsabilidades?</i>	86
Figura 28	<i>¿Conozco las personas o cargos responsables de cada proceso?</i>	87
Figura 29	<i>¿La comunicación entre áreas es clara y oportuna para cumplir mis tareas?</i>	88
Figura 30	<i>¿Las instrucciones de mis superiores son coherentes y comprensibles?</i>	90
Figura 31	<i>¿En mi área se fomenta proponer ideas para mejorar los procesos?</i>	92
Figura 32	<i>¿Mis sugerencias son escuchadas y valoradas?</i>	93
Figura 33	<i>¿Las herramientas tecnológicas facilitan mi trabajo diario?</i>	94
Figura 34	<i>¿Los cambios que se implementan son comunicados y explicados oportunamente?</i>	96
Figura 35	<i>¿La empresa ofrece oportunidades de aprendizaje y capacitación?</i>	97
Figura 36	<i>¿Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño?</i>	98
Figura 37	<i>¿Mi trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa?</i>	99
Figura 38	<i>¿Existe un ambiente laboral positivo y colaborativo?</i>	101

Figura 39	<i>¿Recibo orientación para ofrecer un servicio de calidad?</i> .....	104
Figura 40	<i>¿En mi área se promueve el trabajo en equipo y la colaboración?</i> .....	105
Figura 41	<i>¿Se actúa conforme a los valores de la empresa?</i> .....	107
Figura 42	<i>Organigrama Global</i> .....	122
Figura 43	<i>Organigrama Dirección Comercial</i> .....	123
Figura 44	<i>Organigrama Dirección Administrativa &amp; Financiera</i> .....	124
Figura 45	<i>Organigrama Oficina de Proyectos (PMO)</i> .....	124
Figura 46	<i>Organigrama Fábrica de Software</i> .....	125
Figura 47	<i>Ingeniería y producción</i> .....	125
Figura 48	<i>Organigrama de Compras</i> .....	126
Figura 49	<i>Organigrama de Documental</i> .....	126
Figura 50	<i>Organigrama Dirección Talento Humano</i> .....	126

## Apéndices

Apéndice A	<i>Tabla Check List Fuentes Secundarias</i>	194
Apéndice B	<i>Head Count (Planta de Personal Verytel S.A.)</i>	195
Apéndice C	<i>Encuesta Nivel Estratégico aplicada a Verytel S.A.</i>	197
Apéndice D	<i>Encuesta Nivel Táctico y Operativo aplicada a Verytel S.A.</i>	203
Apéndice E	<i>Formato de Observación Directa</i>	208
Apéndice F	<i>Carta de Autorización Emitida por la Empresa Verytel S.A.</i>	209
Apéndice G	<i>Evidencias Fotográficas del Proceso Desarrollado</i>	210

## Resumen

El presente trabajo analiza la situación organizacional de Verytel S.A., una empresa del sector tecnológico y de seguridad electrónica que ha experimentado un crecimiento acelerado en los últimos años. A través de un enfoque mixto, que integra métodos cuantitativos y cualitativos, se realizó un diagnóstico detallado de los aspectos internos de la organización, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en su estructura, procesos y gestión del talento humano.

Los hallazgos muestran la importancia de fortalecer la formalización de procedimientos, actualizar documentos clave y clarificar la asignación de responsabilidades, así como mejorar la comunicación interna y la coordinación entre áreas. Con base en estos resultados, se diseñó una propuesta de reestructuración organizacional orientada a los pilares corporativos de innovación, talento de alto impacto y servicio, que incluye la actualización de organigramas, la implementación de políticas de promoción interna y la consolidación de una cultura organizacional enfocada en el bienestar y el desarrollo de las personas.

Este estudio busca aportar herramientas prácticas para la gestión del cambio y la sostenibilidad de la empresa en un entorno competitivo y en constante transformación.

**Palabras clave:** Reestructuración organizacional, Ambigüedad de rol, Colaboradores, Comunicación interna, Cultura organizacional, Diagnóstico organizacional, Eficiencia operativa, Formalización documental, Gestión del talento humano, Innovación, Liderazgo, Scaling Up y Matices de diagnóstico.

## **Abstrac**

This paper analyzes the organizational situation of Verytel S.A., a company in the technology and electronic security sector that has experienced accelerated growth in recent years. Through a mixed-methods approach, integrating quantitative and qualitative techniques, a detailed diagnosis was carried out on the internal aspects of the organization, identifying strengths, weaknesses, and opportunities for improvement in its structure, processes, and human talent management.

The findings highlight the importance of strengthening the formalization of procedures, updating key documents, and clarifying the assignment of responsibilities, as well as improving internal communication and coordination between areas. Based on these results, an organizational restructuring proposal was designed, focused on the corporate pillars of innovation, high-impact talent, and service. This includes updating organizational charts, implementing internal promotion policies, and consolidating an organizational culture focused on the well-being and development of people.

This study aims to provide practical tools for change management and the sustainability of the company in a competitive and constantly evolving environment.

**Keywords:** Organizational restructuring, Role ambiguity, Employees, Internal communication, Organizational culture, Organizational diagnosis, Operational efficiency, Document formalization, Human talent management, Innovation, Leadership, Scaling Up, and Diagnostic nuances.

## **Introducción**

La presente monografía aborda la reestructuración organizacional de Verytel S.A., una empresa del sector tecnológico y de seguridad electrónica que ha experimentado un crecimiento acelerado en los últimos años. A lo largo del documento, se encontrará un análisis detallado de la situación interna de la organización, sustentado en la aplicación de métodos cuantitativos y cualitativos, así como en la revisión de fuentes primarias y secundarias. Se identifican las principales fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la estructura, los procesos y la gestión del talento humano.

El desarrollo del trabajo inicia con la contextualización de la problemática que motiva la investigación, seguida de la formulación de los objetivos generales y específicos que orientan el estudio, así como el marco teórico que fundamentan la propuesta. También encontrará la metodología empleada para la recolección y análisis de la información, el diagnóstico organizacional y la descripción de los hallazgos más relevantes.

Finalmente, se presenta una propuesta de reestructuración organizacional alineada con los pilares corporativos de innovación, talento de alto impacto y servicio, acompañada de recomendaciones prácticas para la gestión del cambio y la sostenibilidad de la empresa. De esta manera, se busca aportar herramientas útiles tanto para la toma de decisiones estratégicas en Verytel S.A. como para futuras investigaciones en el ámbito de la administración y la gestión organizacional.

## **Pregunta Problema**

¿Cómo puede Verytel S.A. reestructurar su organización para responder de manera eficiente al crecimiento acelerado que ha experimentado en los últimos años?

## **Planteamiento del problema**

Verytel S.A. ubicada con sede principal en Bogotá D.C., y presencia operativa en proyectos ubicados en Cali, Medellín, Barranquilla y Cota tiene como objeto social la prestación de servicios de telecomunicaciones, seguridad electrónica y tecnológica mediante tres principales líneas de negocio: Seguridad Ciudadana, Seguridad de Instalaciones Militares y Policiales, y Seguridad de Instalaciones Administrativas Gubernamentales. La empresa fue constituida en el año 2003, sin embargo, en los últimos años ha emergido como un actor clave dentro de su industria.

Verytel S.A. cuenta con una estructura organizacional matricial, por sus diversas líneas de negocios, aunque este tipo de estructura busca la colaboración y flexibilidad interdepartamental, en la práctica se ha convertido en una fuente de desorden y confusión para sus colaboradores.

Durante los últimos tres años, la empresa ha experimentado un crecimiento acelerado reflejado en el aumento de sus clientes, expansión geográfica y un incremento significativo en su planta de personal. Este crecimiento, aunque representa una oportunidad, también supone que lo que antes funcionaba por el tamaño de la empresa, hoy se ha convertido en un posible obstáculo respecto a las nuevas exigencias en los procesos internos, coordinación entre áreas y calidad en el servicio.

De acuerdo con lo anterior, las nuevas exigencias han traído retos que impactan frente a las dinámicas internas de la empresa, tanto a los niveles estratégicos como a los niveles tácticos operativos, percibiéndose en desajuste de las cadenas de mando, delimitaciones en funciones y responsabilidades, y comunicación organizacional. En medio de este escenario, las empresas que buscan mantenerse competitivas no solo deben enfocarse en crecer

cuantitativamente, sino también en adaptarse constantemente a los cambios del entorno y sus demandas internas, es decir cualitativamente. Esto implica no solo innovar en sus productos o en sus servicios, sino, revisar como se gestiona el talento humano y sus procesos.

Frente a este panorama, surge la necesidad de diseñar una propuesta de reestructuración organizacional que le permita a Verytel S.A. mejorar su eficiencia operativa de manera estratégica con el fin tener un crecimiento sostenible y fortalezca su cultura interna.

Investigar esta problemática es importante, ya que, si la estructura no se ajusta al ritmo del crecimiento, pueden aparecer consecuencias como afectaciones en la productividad, aumento de rotación de personal, predictores de estrés laboral y pérdida de oportunidades estratégicas.

## **Objetivos**

### ***Objetivo general***

Proponer una reestructuración organizacional para Verytel S.A. de Bogotá D.C., con el fin de mejorar la eficiencia, la comunicación y la competitividad de la empresa.

### **Objetivos específicos**

Analizar la situación interna de la empresa para definir oportunidades de mejora

Elaborar un diagnóstico de los aspectos organizacionales de la empresa Grupo Verytel S.A.

Diseñar una propuesta de reestructuración organizacional enfocada a los pilares corporativos.

## **Justificación**

La necesidad de una reestructuración organizacional se fundamenta en la importancia de optimizar la estructura interna de la empresa para garantizar un uso más eficiente de los recursos con los que dispone. A medida que las organizaciones evolucionan y crecen surgen nuevas dinámicas que exigen estructuras organizacionales más adaptable y flexibles, capaces de responder a los cambios del entorno sin afectar su coherencia interna ni la efectividad de sus procesos y servicios.

Analizar la forma en que Verytel S.A., se articula internamente frente a sus pilares corporativos: Innovación, talento de alto impacto y servicios, ya que estos son sus ejes estratégicos sobre los cuales se debe sostener su desempeño operativo, es clave para la toma de decisiones estratégicas y la sostenibilidad de su desempeño. De acuerdo a esto, fortalecer su estructura organizacional implica no solo las mejoras técnicas sino, también la alineación integral de sus principios que orientan una cultura corporativa, garantizando que las decisiones sean más coherentes y sostenibles, por lo cual, está orientado a buscar soluciones que mejoren la gestión organizacional y competitividad de la empresa.

Este trabajo no solo es útil para Verytel S.A., sino que también es relevante porque los trabajos relacionados con procesos de reestructuración organizacional en el sector de seguridad electrónica son escasos y de difícil acceso. Por ello, la investigación aporta un valor innovador, ya que responde a las necesidades de la empresa y ofrece insumos que pueden ser aprovechados por otras organizaciones de este mismo sector con dinámicas de crecimiento similares. De esta manera, la propuesta adquiere un alcance translocal, pues sus hallazgos y metodología pueden ser transferidos y adaptados a compañías con características comparables, funcionando como un modelo de diagnóstico y ajuste organizacional.

En el ámbito académico, este trabajo es un referente que puede servir para futuras investigaciones sobre gestión y reestructuración en empresas de servicios tecnológicos. En el plano empresarial, el estudio aporta herramientas prácticas de diseño organizacional, prácticas

de gestión con el fin fortalecer la toma de decisiones, esto se traduce en una mayor productividad y eficiencia operativa, lo que permite a las empresas adaptarse mejor a los cambios del entorno y consolidar su posición en el mercado.

## **Marco Referencial**

El presente capítulo tiene como propósito sustentar teóricamente los aspectos que fundamentan la investigación, mediante la revisión de teorías, conceptos, antecedentes y enfoques relacionados con el tema de estudio. A través de este marco se busca crear una base que permita contextualizar la investigación en fundamento teórico, por lo cual se detallará el marco teórico, conceptual, antecedentes y el marco geográfico.

### **Teórico**

En este apartado se exponen los principales conceptos, teorías y enfoques que fundamentan el análisis y la propuesta de reestructuración organizacional, brindando el soporte académico necesario para comprender el fenómeno estudiado.

#### ***Teoría Clásica de la Administración***

La teoría clásica de la administración propuesta por Henry Fayol en el siglo XX, sostiene que las empresas deben encontrar una forma clara de organizarse, es decir, que para funcionen correctamente dentro de la empresa es importante y necesario conocer cuáles son las funciones, las responsabilidades y quien toma las decisiones, el indica que esto se traducía a una jerarquía bien definida (estructura organizacional). Además, en esta teoría se plantean 14 principios para el funcionamiento de las empresas.

Como decía Fayol (cit. en Chiavenato, 2006) el administrador debe de desarrollar la planeación, organización, dirección, coordinación y control y de esta forma podrá gestionar correctamente la empresa.

El enfoque de esta teoría es una base importante para entender la estructura como un esquema mecanicista, además que busca aprovechar los recursos con los que cuenta la empresa y adaptarse a los cambios que se tengan.

#### ***Pensamiento Sistémico***

El pensamiento sistémico es un enfoque que considera la conexión de todos los elementos como un sistema. Según Osorio Gómez (2008), busca analizar cómo actuar frente a

problemas según el contexto organizacional. Este enfoque propone identificar patrones ocultos, formulando preguntas como, por ejemplo, ¿cómo se conectan estos elementos?, ¿qué estructuras están generando este comportamiento?, ¿qué pasaría si cambiáramos un solo componente del sistema? las cuales hacen referencia a las interconexiones y estructuras que generan comportamientos.

Además, sugiere entender los problemas desde la raíz, considerando emociones, contexto, relaciones y otros aspectos. A diferencia de la estructura organizacional clásica de Fayol, el pensamiento sistemático ofrece flexibilidad para adaptarse a cambios, interconectando elementos del sistema que a la vez se retroalimenten. Ambas teorías son complementarias en el análisis de procesos administrativos.

### ***Teoría y Diseño organizacional***

La teoría y el diseño organizacional, de acuerdo con los planteamientos de Richard L. Daft (2021), están orientados a entender la manera en que las organizaciones se estructuran, se gestionan y evolucionan frente a las condiciones y cambios del entorno. Desde la perspectiva del autor, una organización no es únicamente un conjunto de personas o recursos, sino un sistema social planificado, creado para cumplir metas específicas mediante la coordinación del trabajo humano.

El diseño organizacional constituye el proceso a través del cual los líderes determinan la forma más adecuada de distribuir la autoridad, las funciones y los flujos de comunicación, buscando que la estructura facilite tanto la eficiencia como la adaptación. Daft plantea que la estructura debe ser flexible y ajustarse a variables contextuales como la estrategia, el entorno, el tamaño, la tecnología y la cultura interna.

Para analizar el funcionamiento de las organizaciones, el autor distingue entre dimensiones estructurales y dimensiones contextuales.

Las dimensiones estructurales describen los componentes internos que conforman la organización, entre ellos la formalización, la especialización, la jerarquía de autoridad, la centralización, la profesionalización y la relación entre departamentos.

Las contextuales, en cambio, hacen referencia a los factores externos o situacionales que inciden en su diseño, sin embargo, de los cuales no se tiene control, como el entorno competitivo, la tecnología utilizada, el tamaño de la empresa, la cultura organizacional y la estrategia general.

La combinación de estas dimensiones determina el modo en que la organización logra equilibrar la diferenciación, que implica dividir las tareas y especializar funciones, y la integración, que garantiza la coordinación entre las partes. Mantener ese equilibrio es importante para lograr eficiencia operativa sin sacrificar la capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, Daft percibe el diseño organizacional como un instrumento para lograr alinear la estructura interna con las demandas externas. Una organización eficaz, por tanto, es aquella que actualiza su configuración constantemente y promueve la comunicación entre niveles jerárquicos y fomenta la innovación como una herramienta adicional para alcanzar sus objetivos y metas.

### ***Metodología Scaling Up***

Cuando una empresa decide reorganizarse, es común pensar primero en cambiar procesos o estructuras, pero muchas veces se olvida lo más importante que son las personas. En su libro *Scaling Up*, Verne Harnish (2014) el capítulo de personas resalta que el verdadero crecimiento empresarial empieza por contar con los equipos adecuados. Es decir, personas que no solo tengan las habilidades, sino que también estén en los cargos correctos, compartan los valores y el propósito de la empresa.

Una pregunta clave que plantea Harnish es (¿Tienes a las personas correctas haciendo lo correcto de la manera correcta?). Esta frase, aunque parece ser simple, refleja verdad, no

basta con contratar gente talentosa, hay que asegurarse de que estén bien ubicadas, motivadas y alineadas con la dirección que la empresa quiere tomar. Esto es importante cuando se está pasando por un proceso de reorganización, donde los cambios pueden generar incertidumbre y resistencia al cambio.

Dentro del enfoque de Scaling Up, Verne Harnish (2014), se proponen herramientas prácticas como el FAcE<sup>1</sup> (para definir quién es responsable de cada función) y el PACe<sup>2</sup> (para identificar quién lidera cada proceso). Estas herramientas ayudan a ordenar el trabajo, mejorar la comunicación interdepartamental y evitar conflictos por tareas mal definidas o duplicidad de funciones.

Harnish enfatiza la importancia de que los líderes deleguen, confíen en su equipo y eviten convertirse en un “cuello de botella” que impida el avance de la organización. Este enfoque es relevante para muchas pequeñas y medianas empresas que crecen rápidamente y se desorganizan. En el capítulo sobre personas en Scaling Up, se destaca que el crecimiento sostenible depende de poner a la gente en el centro de las decisiones. Reorganizar implica repensar la colaboración y cómo cada individuo puede aportar valor, combinando una visión estratégica con un enfoque humano.

## **Conceptual**

Esta sección define los términos clave y conceptos fundamentales utilizados a lo largo del trabajo, asegurando claridad y coherencia en la interpretación de los temas tratados.

## ***Estructura Organizacional***

La estructura organizacional puede entenderse como el sistema formal mediante el cual una empresa define las relaciones de autoridad, distribuye el trabajo, agrupa sus actividades y establece los mecanismos de coordinación que permiten alcanzar sus objetivos estratégicos. Este diseño especifica cómo se dividen y coordinan las tareas dentro de la organización, así

---

<sup>1</sup> Function Accountability Chart (FAcE) Tabla de Responsabilidades por Función

<sup>2</sup> Process Accountability Chart (PACe) Tabla de Responsabilidades por Proceso

como los canales de comunicación y supervisión entre sus diferentes niveles jerárquicos (Daft, 2021).

### ***Innovación***

La innovación se puede entender como la introducción de algo nuevo o significativamente mejorado dentro de una organización ya sea un producto, proceso, servicio o forma de gestión que genera valor y contribuye a mejorar el desempeño. Teniendo en cuenta esto, innovar implica transformar ideas en resultados concretos que aporten beneficios tangibles o intangibles tanto a la organización como a su entorno (Martindale & Hollands, 2023).

### ***Talento de alto impacto***

El talento de alto impacto puede entenderse como aquellas personas que ocupan o pueden llegar a ocupar roles estratégicos dentro de una organización, cuyos conocimientos, habilidades y actitudes contribuyen directamente a la ejecución de los objetivos corporativos y la conversión de los activos intangibles en resultados tangibles Kaplan y Norton (2004). Estas personas se caracterizan por un desempeño superior y competencias diferenciadas, y por su capacidad de multiplicar el rendimiento de otros colaboradores del equipo, de acuerdo con la premisa de que el crecimiento empresarial depende de tener a las personas adecuadas en los roles adecuados (Harnish, 2014). Asimismo, su gestión requiere prácticas y procesos de talento que generen alto impacto medible en los resultados del negocio, tales como la identificación de roles críticos, el desarrollo de liderazgo y la analítica de personas (Bersin, 2007). Finalmente, su desarrollo y retención deben abordarse mediante modelos integrados y maduros de gestión del talento, que aseguren la conexión entre las capacidades del personal y los resultados estratégicos de la organización (Deloitte Insights, 2017).

### ***Servicio***

El servicio puede definirse como la capacidad de una organización para generar valor a través de la interacción entre las personas, los procesos y los recursos que la componen. No

se limita a la atención al cliente externo, sino que se configura como un compromiso continuo con la eficiencia, la colaboración y el cumplimiento de los propósitos estratégicos comunes.

Según Harnish (2014), el fortalecimiento del servicio parte de tener a las personas correctas en los roles correctos, lo que permite que las actividades se realicen con sentido, coherencia y enfoque en los resultados. A su vez, Kaplan y Norton (2004) plantean que el servicio se sostiene en los activos intangibles como el conocimiento, las relaciones y la cultura que, al integrarse con los procesos internos y la estrategia corporativa, logran traducirse en valor tangible y sostenido para la organización.

### ***Comunicación Interna***

La comunicación interna se percibe como un proceso estratégico orientado a fortalecer la integración, el compromiso y la participación de los colaboradores dentro de una organización. Su función principal es promover la cohesión del equipo humano, alinear los esfuerzos individuales con los objetivos institucionales y consolidar la identidad organizacional. A través de canales formales e informales, la comunicación interna facilita el flujo de información, la motivación del personal y la adaptación al cambio, contribuyendo directamente al aumento de la productividad y al sentido de pertenencia de los trabajadores (Rojas Lobo, 2011).

### ***Diagnostico Organizacional***

El diagnóstico organizacional es un proceso analítico sistemático mediante el cual se evalúa la situación actual de una organización incluyendo sus estructuras formales, procesos, cultura y recursos para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de brindar información precisa que permita diseñar intervenciones de mejora estratégica y operativa. Este diagnóstico contempla tanto factores internos como externos, medir el desempeño real frente al deseado y generar una base sólida para la toma de decisiones orientadas al cambio (Bravo Rojas, Valenzuela Muñoz & Ramos Vera, 2019).

### ***Reestructuración organizacional***

La reestructuración organizacional se entiende como un proceso de transformación interna mediante el cual una empresa rediseña su estructura jerárquica, los canales de comunicación, la asignación de funciones y los flujos de trabajo, con el propósito de adaptarse a las nuevas condiciones del entorno y mejorar su eficiencia operativa. Este proceso puede implicar la modificación de estrategias, la redefinición de procesos y la reorganización de los recursos humanos y materiales, buscando optimizar el desempeño global de la organización y fortalecer su capacidad competitiva frente a los cambios del mercado (Estudios Gerenciales, 2021)

### ***Eficiencia Operativa***

La eficiencia operativa se refiere a la capacidad de una organización para maximizar el uso de sus recursos (humanos, financieros, tecnológicos y de tiempo) con el propósito de alcanzar sus metas con el menor costo y desperdicio posible. Implica optimizar procesos, eliminar actividades que no generan valor y aprovechar la automatización o la mejora continua como herramientas estratégicas para elevar la productividad, la calidad y la rentabilidad de la empresa (IBM, 2024).

### ***Ambigüedad de rol***

Es una situación donde las personas no tienen claridad sobre que lo se espera de ellas en un contexto, lo cual puede generar confusión, ansiedad, problemas de motivación y afectaciones en el desempeño.

Según González, Méndez y Torres (2020) definen la ambigüedad de rol como "la ausencia de información claramente formulada sobre las expectativas de desempeño, las metas, los deberes, la autoridad, las responsabilidades, las obligaciones y otras condiciones laborales relacionadas con el desempeño de rol". Otros autores sugieren que mejorar la claridad en la comunicación organizacional podría ser una estrategia para reducir la ambigüedad de rol Junaid et al. (2021)

El concepto de ambigüedad de rol permite analizar cómo la falta de claridad en las funciones o expectativas puede influir en la conducta y percepción de las personas involucradas. Abordar este concepto es importante para comprender dinámicas de estrés, desmotivación o conflictos dentro de la empresa.

### ***Riesgos Psicosociales***

En el contexto laboral, los factores psicosociales hacen referencia a las condiciones que surgen de la interacción con la organización, el trabajo, las funciones y el entorno en el que se desarrollan. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2024), los riesgos psicosociales en el trabajo incluyen aspectos como cargas excesivas de trabajo, funciones laborales poco definidas y falta de control sobre las tareas, entre otros aspectos. Estos elementos están asociados a niveles elevados de ansiedad, agotamiento y desmotivación. Esto relacionado a las organizaciones genera que se presenten conflictos internos, desmotivación de personal afectando el rendimiento de la empresa.

Según el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), estos factores pueden incidir en el rendimiento como en la salud física y mental de los trabajadores, dependiendo de cómo estén gestionados dentro de la organización.

Así, abordarlos no solo hace parte de proveer el bienestar de las personas, sino también es una estrategia para fortalecer la productividad y prevenir riesgos laborales, por lo tanto, su análisis es importante para la gestión del capital humano, el desarrollo organizacional y la eficiencia operativa.

### **Antecedentes**

Diversos estudios y experiencias previas en reestructuración organizacional han evidenciado la importancia de ajustar la estructura interna de las empresas para mejorar su competitividad y eficiencia. Por ejemplo, en el caso de PSI S.A.S., la reestructuración se enfocó en redefinir la jerarquía y las funciones, optimizando el proceso de selección de personal

mediante la elaboración de un nuevo organigrama, manual de funciones y procedimientos claros para la gestión del talento.

De manera similar, la Constructora Santosp S.A.S. implementó un modelo de reestructuración para afrontar los retos de un gran proyecto de construcción, integrando a un socio estratégico y aplicando herramientas como el análisis DOFA, benchmarking y modelos sistémicos. Este enfoque permitió clarificar roles, descentralizar decisiones y fortalecer la comunicación interna, aspectos clave para el éxito en entornos de alta exigencia y cambio constante.

Por otro lado, proyectos como el de la Ferretería y Eléctricos el Puente y el Restaurante D' Cauca emplearon metodologías mixtas para diagnosticar su situación actual y diseñar estrategias de mejora. Estos casos destacan la importancia de combinar el análisis interno y externo, la elaboración de perfiles de cargo, mapas de procesos y políticas de calidad, demostrando que la reestructuración organizacional es un proceso integral que abarca tanto la gestión administrativa como la adaptación a factores externos y la cultura organizacional.

### ***Antecedentes Verytel S.A.***

Verytel S.A. es una empresa con sede principal en Bogotá, Colombia, dedicada a la prestación de servicios tecnológicos en los campos de informática, telecomunicaciones, control industrial y seguridad electrónica. Constituida originalmente en 1998 como Verytel Limitada y posteriormente transformada en sociedad anónima, la compañía ha consolidado su presencia en el sector gracias a su capacidad para ofrecer consultoría, instalación, mantenimiento y comercialización de soluciones tecnológicas, así como el diseño y producción de software y hardware, y la representación comercial de empresas nacionales y extranjeras.

En su trayectoria, Verytel S.A. ha enfrentado procesos de reorganización y adaptación normativa, rigiéndose por el Código de Comercio Colombiano y otras disposiciones legales aplicables al sector. Un hito relevante fue su admisión en un proceso de reorganización empresarial por parte de la Superintendencia de Sociedades en 2013, lo que impulsó la

revisión y fortalecimiento de su estructura interna para responder a los retos del entorno competitivo.

A partir de 2018, la empresa adoptó metodologías modernas de gestión como el Sistema Operativo Empresarial (EOS) y herramientas visuales para el análisis de procesos, involucrando activamente a sus equipos en la identificación de oportunidades de mejora. Estas iniciativas han permitido a Verytel S.A. avanzar hacia una estructura más ordenada, con roles y procesos claramente definidos, alineados con sus objetivos estratégicos y orientados a la eficiencia y la obtención de resultados sostenibles.

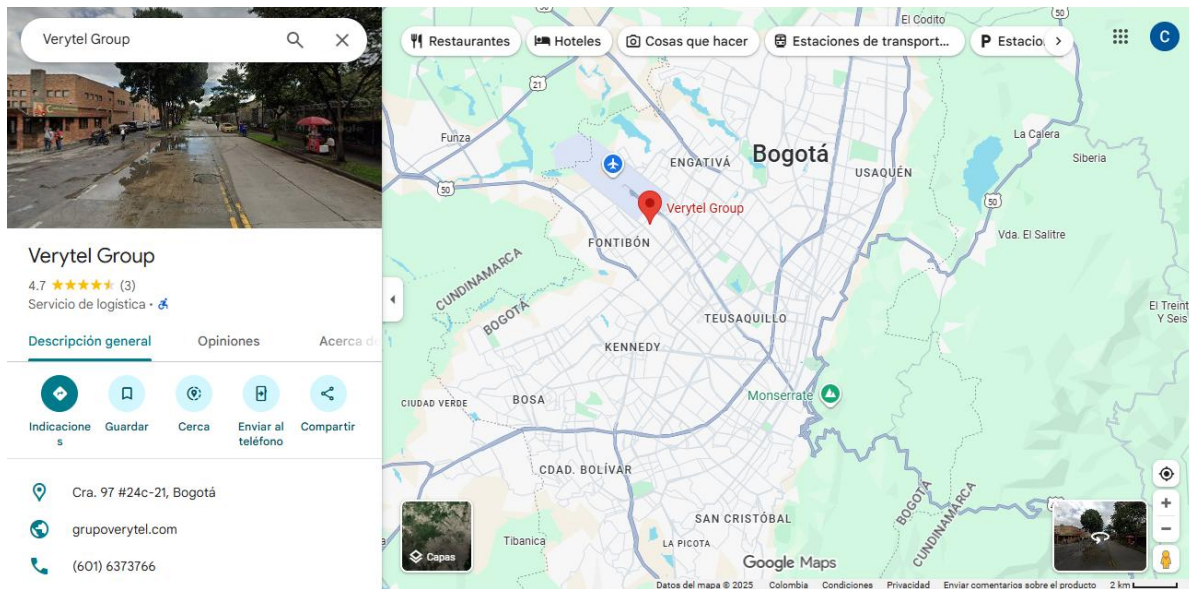
### **Marco Geográfico**

Verytel S.A. desarrolla sus actividades empresariales en el Distrito Capital de Bogotá, territorio que constituye el principal centro económico, financiero y administrativo de Colombia. La ciudad, ubicada a una altitud de 2.640 metros sobre el nivel del mar, se sitúa en el altiplano cundiboyacense, dentro de la cordillera Oriental de los Andes.

El domicilio principal de la compañía se encuentra en la Carrera 97 No. 24C-21, en la ciudad de Bogotá D.C. Según el Observatorio de Desarrollo Económico de Bogotá (2024), la ciudad aportó aproximadamente el 26,8 % del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, lo que refleja su papel central en el crecimiento económico del país. En este contexto, Verytel S.A. se beneficia de un entorno urbano altamente competitivo, con infraestructura tecnológica avanzada y un ecosistema empresarial favorable para la innovación y la expansión de sus operaciones en el mercado.

## Figura 1

### Ubicación geográfica de Verytel S.A.



Nota: Domicilio de Verytel S.A., ubicado en la Carrera 97 No. 24C–21, en la ciudad de Bogotá D.C. Fuente: Google Maps (2025).

## Metodología

El presente capítulo detalla el enfoque metodológico utilizado para el desarrollo de la investigación, en este, se establecen los procedimientos, técnicas y fuentes de información empleadas para alcanzar los objetivos planteados y responder a la problemática formulada.

### Tipo y Enfoque de la Investigación

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, el cual combina métodos cuantitativos y cualitativos con el propósito de obtener una visión integral del fenómeno organizacional. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), este enfoque permite integrar datos numéricos con narrativas de los participantes, logrando una comprensión más completa de la problemática.

La elección de este enfoque resulta pertinente, ya que permite analizar la estructura organizacional de Verytel S.A. y, a partir de la percepción de sus colaboradores y del análisis de datos objetivos, formular estrategias de mejora que respondan a sus necesidades actuales.

### **Población y Muestra**

La población total del estudio está conformada por 137 colaboradores activos de Verytel S.A., distribuidos en tres niveles jerárquicos: estratégico (23 personas), táctico (44 personas) y operativo (70 personas).

### **Estrategia de Muestreo**

Se emplea una estrategia mixta que combina muestreo probabilístico y muestreo por conveniencia, ajustada a las características de cada nivel estratégico del personal:

#### **Muestreo Probabilístico Aleatorio Simple (Niveles Táctico Y Operativo):**

Para los niveles táctico y operativo (población combinada =  $N = 114$ ), se optó por un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %.

Fórmula (población finita):

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q} = \frac{114 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.05^2(114-1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

Donde:

$N=114$  (tamaño de la población táctica + operativa)

$Z=1.96$  = (valor crítico para 95 % de confianza)

$p=0.5$  y  $q=0.5$  = (máxima variabilidad)

$e=0.05$  (margen de error)

$n=88.09 \approx 89$

#### **Muestreo No Probabilístico Por Conveniencia (Nivel Estratégico)**

El nivel estratégico está conformado por 23 personas (directivos y responsables de áreas clave). Por su carácter reducido y por las limitaciones habituales de acceso a este grupo

(carga de trabajo, agenda, confidencialidad), se aplicará muestreo por conveniencia: se intentará incluir la mayor cantidad posible de estos 23 colaboradores.

El muestreo por conveniencia se justifica metodológicamente porque permite acceder a informantes clave cuya visión es esencial para comprender la estrategia y la toma de decisiones de la empresa. Aunque no es aleatorio, su uso se combina con el muestreo probabilístico de los demás niveles para mantener equilibrio entre representatividad estadística y acceso a información estratégica (Speak et al., 2018).

### **Técnicas e instrumentos de Recolección de Información**

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la combinación de diversas técnicas de recolección de información permite enriquecer el análisis, al obtener datos desde diferentes perspectivas. Para esta investigación se trabajará con fuentes primarias y fuentes secundarias.

#### ***Fuentes Primarias***

En este apartado se describen los métodos y herramientas empleados para recolectar información directamente de los actores involucrados en la organización. Estas fuentes proporcionan datos originales y actuales, fundamentales para el diagnóstico.

#### **Encuesta estructurada**

Con el fin de conocer las percepciones y opiniones de los colaboradores de diferentes niveles jerárquicos de Verytel S.A., se utilizaron dos encuestas estructuradas, que según Bryman, (2016) permiten recopilar información de manera estandarizada sobre percepciones, actitudes y experiencias de los participantes.

Una encuesta estuvo dirigida al personal del nivel estratégico como lo son, Presidencia, Vicepresidencia, Gerencia, Directores y Líderes de área y la otra encuesta dirigida al personal del nivel táctico como, Coordinadores, Ingenieros, Líderes de área Junior, Analistas, Técnicos, Auxiliares y Gestores

Ambas encuestas combinaron preguntas cerradas en escala de Likert (1 a 5) para medir la percepción cuantitativa y preguntas abiertas que permitieron recoger opiniones y sugerencias específicas, además, las encuestas se estructuraron en cinco secciones que incluyeron información general, estructura organizacional, y los tres pilares de la empresa (Innovación, talento de alto impacto y servicio) esto con el fin de identificar oportunidades de mejora en aspectos específicos y sustentar la propuesta de reestructuración organizacional. Estas encuestas fueron aplicadas por medio de la herramienta del Forms de Office a través del correo corporativo de Juliana Ibarra coautora de este trabajo y colaboradora de Verytel S.A.

### **Observación Participante**

Se utilizó la observación participante con el fin de comprender a profundidad las dinámicas internas de procesos, interacción entre áreas y dinámicas de los colaboradores. La observación participante permite al investigador involucrarse en el contexto de estudio para comprender dinámicas sociales y organizacionales desde dentro (Denzin & Lincoln, 2012).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la observación participante complementa la información recopilada mediante las encuestas; esto teniendo en cuenta, que, Juliana Ibarra es colaboradora de Verytel S.A. además es relevante para esta investigación detectar necesidades para la sustentación de la propuesta de reestructuración.

La observación participante se aplicó en modalidad no estructurada, como levantamiento de información. El formato de registro incluyó los siguientes elementos:

- Fecha
- Área: Lugar o equipo donde se realiza la actividad.
- Descripción de la Situación: Relato detallado de la situación observada
- Aspectos positivos y/o Oportunidades de Mejora

### **Fuentes Secundarias**

En esta sección se detallan los documentos, registros y materiales previamente elaborados que han sido consultados para complementar el análisis. Estas fuentes

proporcionan información contextual, histórica y comparativa relevante para enriquecer la comprensión del fenómeno estudiado y respaldar los hallazgos obtenidos a partir de las fuentes primarias.

### **Revisión documental**

Como parte de la investigación realizada y con el fin de realizar un diagnóstico de la situación de la empresa en cuanto a su estructura organizacional, y pilares corporativos, se realizó una revisión documental que Según Arias (2012), el análisis documental implica examinar de manera crítica diferentes fuentes escritas que aportan información relevante para comprender y abordar el problema de estudio.

Se utilizaron para este proceso documentos proporcionados por Verytel S.A. como lo son; plataforma estratégica, organigramas, datos estadísticos, manuales de funciones y perfiles de cargo, descripción de las líneas jerárquicas (Head Count), indicadores de rotación, reportes de ausentismos, bienestar y clima organizacional por medio de NPS encuesta de la felicidad, encuestas internas previamente realizadas por la organización e información respecto a las herramientas tecnológicas utilizadas, como Clockify, Power Bi y SharePoint

El análisis de esta información fue organizado tomando como referente las dimensiones estructurales planteadas por Richard L. Daft (2021) que son: la formalización, la especialización, la jerarquía de la autoridad que hace referencia a la complejidad estructural, la centralización, el profesionalismo y las razones de personal las cuales funcionaron como categorías para describir y entender los hallazgos encontrados. De esta manera, la información se logró organizar de manera coherente facilitando su interpretación y brindando un diagnóstico de la empresa.

### **Técnicas de análisis de la información**

La información numérica obtenida se organizó y resumió a través de frecuencias, porcentajes y promedios, con el fin de identificar las tendencias principales y de cómo responden los colaboradores en cada aspecto relacionado a las encuestas aplicadas.

La información cualitativa obtenida por medio de la observación participante; las respuestas abiertas de las encuestas aplicadas y la revisión documental, se leyó y analizo con el fin de comprender las opiniones, percepciones y experiencias de los participantes de una manera clara y ordenada.

Una vez analizados los resultados de cada técnica, se procedió a realizar un ejercicio de triangulación, es decir, la comparación y cruce de datos provenientes de diferentes fuentes. De esta manera, construir una visión integral de la empresa que combine la percepción de los colaboradores, las evidencias observadas en los procesos y la información disponible en los documentos internos.

### **Herramientas de Diagnóstico Organizacional**

Para esta investigación se utilizaron las matrices indicadas a continuación con el fin de diagnosticar la situación organizacional de Verytel S.A., Su aplicación contribuyo en la identificación de oportunidades de mejora para fortalecer la empresa.

Las herramientas de diagnóstico son instrumentos analíticos que permiten examinar la situación de una organización para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y a partir de ello proponer estrategias (Chiavenato, 2017).

Según David (2017), las herramientas de diagnóstico estratégico, como la matriz DOFA, la matriz MEFI<sup>3</sup> y Matriz MEFE<sup>4</sup> permiten identificar y evaluar los elementos clave que influyen en el desempeño organizacional. Además, se utilizará la matriz PESTEL<sup>5</sup> la cual es una herramienta de análisis estratégico para evaluar el entorno externo de una organización considerando seis factores que la componen: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. (Narayanan & Fahey, 2024). Por medio de estas matrices, se analizan las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas del entorno, con el fin de formular estrategias que estes alineadas a la situación actual de la empresa.,

---

<sup>3</sup> Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

<sup>4</sup> Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

<sup>5</sup> Análisis del Entorno Externo (PESTEL)

## **Calidad de los instrumentos**

En este apartado se detallan los criterios y procedimientos aplicados para garantizar la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados en la recolección de datos, asegurando que la información obtenida sea precisa, consistente y adecuada para los fines del estudio.

### ***Validez***

La validez del instrumento se fundamentó en una revisión metodológica y conceptual que combinó varias estrategias. Primero, se revisaron documentos internos de Verytel S.A. para asegurar la coherencia entre la información y la realidad de la empresa. Además, se realizó observación participante en los entornos laborales, lo que permitió contrastar la documentación con la práctica y controlar posibles sesgos. Finalmente, la aplicación de encuestas como fuente primaria permitió comparar y fortalecer los resultados, consolidando así la validez del estudio.

### ***Confiabilidad***

La confiabilidad del instrumento se estableció mediante la aplicación de técnicas que garantizaron la consistencia interna y la estabilidad de los resultados obtenidos durante el proceso de recolección de información. Para ello, se emplearon listas de chequeo y una matriz de observación estructurada, diseñadas para verificar la correspondencia entre los ítems del instrumento y los comportamientos o evidencias observables dentro de la organización.

### ***Consideraciones éticas***

La participación de los colaboradores de Verytel S.A. fue completamente voluntaria, garantizando el anonimato y la confidencialidad de la información suministrada.

Las encuestas contenían un encabezado, donde se explicó a los participantes el uso exclusivo de los datos con fines académicos. Cada participante otorgó su consentimiento informado al responder dicha encuesta. Asimismo, se respetaron los principios de integridad, evitando cualquier tipo de manipulación o distorsión de los resultados.

## **Análisis Situacional Verytel S.A.**

En este apartado se presenta una evaluación de la situación actual de la organización a partir del análisis de fuentes secundarias, es decir, documentos internos proporcionados por la empresa. La revisión de manuales, informes, organigramas y demás registros institucionales permite identificar la proporción, vigencia y coherencia de la información disponible, aportando una visión integral sobre la estructura, procesos y dinámicas organizacionales que fundamentan el diagnóstico y las propuestas de mejora.

### **Revisión de Documentos Proporcionados por Verytel S.A.**

Siguiendo la teoría del diseño organizacional de Daft, se utilizaron sus dimensiones estructurales como base para analizar los documentos proporcionado por Verytel S.A. que componen las fuentes secundarias. Estas dimensiones formalización, especialización, jerarquía de autoridad, centralización, profesionalismo y razones del personal permitieron comprender la estructura interna de la empresa y cómo influyen en su funcionamiento. A partir de este enfoque, se presenta el análisis de los hallazgos identificados en cada dimensión

#### ***La formalización***

La revisión documental evidencio un bajo nivel de formalización, dado que documentos como manuales de funciones, descripción de cargos y procedimientos no se encontraron, o los que habían, estaban desactualizados frente a la realidad de Verytel, un ejemplo de ello es que de 83 puestos de trabajo con los que cuenta la empresa solo existen 39 de 83 Tarjetas de Valoración (TDV) para el cargo que además es un documento que contiene no solo las funciones sino también, la valoración de cada persona con los resultados individuales basados en una prueba de Kudert, los cuales se sugiere que se aparten de la información de manuales de funciones, dado que dichos datos no guardan relación directa con estos y son confidenciales.

De acuerdo a lo anterior, solo el 46,9% se encuentran creados, y de ese porcentaje existe una baja actualización de ellos, puesto que el 5,12% (2 TDV) no se han actualizado

desde el año 2020; el 2,56% (1 TDV) desde 2022, el 15,38% (6 TDV) desde 2023, y el 25,64% (19 TDV) desde 2024.

A pesar de que se identifican algunas actualizaciones en lo corrido de 2025 correspondientes al 51, 28% (20 TDV), este último porcentaje sigue siendo bajo ya que se calculó frente a los que existen, por lo cual resultan limitados frente al total de TDV que deberían de existir en la empresa; esto sugiere que falta gestión en la formalización documental.

Adicional a lo anteriormente mencionado, no existen, mapas de procesos, instructivo de procesos ni manuales de macroprocesos en ningún área. Lo cual sugiere que la empresa se ha estado moviendo según la marcha y requerimiento del momento, ya que, al no tener procedimientos claros, los límites entre cada uno de los cargos no son pueden generar conflictos, ineficiencias, ambigüedad en los roles y una dificultad en la comunicación interdepartamental.

### ***La Especialización***

La empresa presenta una división del trabajo por áreas funcionales, hay 9 áreas funcionales conformadas por cargos diferenciados, sin embargo, algunos de ellos no están formalizados ni definidos con sus procedimientos y responsabilidades. En el desarrollo de la función, esto podría afectar y verse reflejado en la distribución desigual de carga laboral y la falta de claridad frente a las competencias que debería tener las personas para realizar su labor, otro aspecto importante que se deriva de esta dimensión y que se refuerza con la dimensión de la formalización es que, cuando una persona se ausente o se retira, se lleve consigo el conocimiento operativo de dicho cargo, lo cual genera dependencia.

De acuerdo con lo anterior, sugiere que la organización cuenta con una estructura débil en términos administrativos.

### ***La Jerarquía de la Autoridad***

Se realizó el análisis de (Head count), proporcionado por Verytel S.A., en el cual se evidencia que no es posible determinar con precisión el tramo de control únicamente a partir de estos datos, ya que la información carece de visualización jerárquica y no refleja la relación directa entre los respectivos líderes y subordinados.

Un ejemplo claro se observa en el anexo No. 2 en el puesto de Servicios Generales, ubicada en la línea G. Según la línea formal esta reporta hacia la línea A, parecería que existirían seis tramos de control para llegar al nivel estratégico. Sin embargo, en la realidad, a pesar de que la jefe inmediata esté asignada a la línea A, no se requieren dichos tramos de control, dado que las decisiones operativas y comunicación se gestionan de manera directa.

A partir de ello, se evidencia la importancia de contar con organigramas actualizados, que permitan visualizar las relaciones reales de autoridad y los niveles jerárquicos efectivos, evitando conclusiones erróneas sobre la estructura jerárquica y el tramo de control.

### ***Razones del Personal***

De la información suministrada por Verytel S.A., cuenta con 137 colaboradores distribuidos en tres niveles jerárquicos: estratégico el 16,78 % equivalente a 23 personas), táctico 32,11% a 44 personas y operativo el 51,09, equivalente a 70 personas. Esta distribución indica que el personal se concentra en funciones de nivel operativo, derivado a raíz de su objeto social ya que, la organización está orientada a la ejecución y el cumplimiento de las funciones técnicas de su operación. El porcentaje del personal del nivel estratégico que es relativamente menor, indica que hay una concentración del poder de decisión en cargos de alta gerencia o directivos, lo que se asocia a niveles altos de centralización y una cadena de mando que debería de ser definida verticalmente.

En cuanto a la distribución de personal de Verytel S.A., respecto a sus áreas funcionales, la mayor concentración se encuentra en Operaciones donde el personal representa el 73.7% del total de trabajadores, correspondiente: 101 personas, mientras que las

áreas Administrativa y Financiera un 5,10%, correspondiente a 7 personas, Comercial, 5,8%, correspondiente a 8 personas, Estrategia 0,72%, corresponde a 1 persona, Mercadeo 1,45%, correspondiente a 2 personas, Preventa 3,64% correspondiente a 5 personas, SG SST MA 4,37%, correspondiente a 6 personas, Talento Humano 3,64%, correspondiente a 5 personas y Presidencia con el 1,45%, correspondiente a 2 personas. Esta información, refleja una estructura funcional con orientación a la ejecución operativa como se mencionó anteriormente, donde las áreas de soporte y estratégica tienen proporciones significativamente menores. Adicionalmente según Daft (2021), dicha situación evidencia un bajo grado de diferenciación horizontal, ya que el talento humano se concentra en su mayoría en una sola función y eso limita la especialización de las demás áreas.

Otro aspecto relevante, de esta información es que se evidencia que las áreas de apoyo son pequeñas lo que podría reflejar que la empresa presenta sobrecarga operativa y dificultad en la coordinación interdepartamental (transversal) lo cual dificulta el funcionamiento de la estructura matricial que tiene como característica principal una base sólida de vínculo horizontal, es decir integración entre las áreas. Este análisis se fundamenta de acuerdo con Daft (2021) quien indica que las estructuras matriciales requieren un fuerte canal de comunicación y colaboración tanto horizontal como vertical, para lograr equilibrar las líneas de autoridad entre el producto y la función o el producto y la geografía.

A raíz de los análisis realizados y teniendo en cuenta los planteamientos de Daft de esta dimensión, dichas proporciones representan una complejidad estructural moderada con capacidad limitada en la gestión de su personal estratégico y administrativo, que además puede incidir significativamente en la eficiencia, agilidad de toma de decisiones, es decir es fuerte operativamente pero administrativamente no.

### ***Interpretación de la Estructura***

De acuerdo con la documentación de Verytel S.A., esta cuenta con un organigrama matricial que comprende verticalmente 6 áreas funcionales de la empresa, las cuales son

Mercadeo, Comercial, Operaciones, Estrategia, Financiera y Administrativa, y Talento Humano y 3 áreas horizontales que son Preventa y producto, Fabrica de Software y D&A, de dichas áreas existen organigramas actualizados con corte al junio del 2024.

Sin embargo, realizando un análisis detallado se identifica que esta estructura organizacional no cumple con el elemento esencial donde las personas que trabajan en dicha organización deben reportar a dos lideres directos entre función y proyecto o línea de negocio.

El análisis de la estructura organizacional general de la empresa evidencia una incongruencia entre lo declarado formalmente y aquello que se aplica, esto repercute en inconsistencias en la designación de funciones y líneas de autoridad, como se mencionaba al inicio de este apartado, la incoherencia entre el diseño formal y la estructura organizacional que se debería estar utilizando no permite conocer la empresa por medio de su estructura.

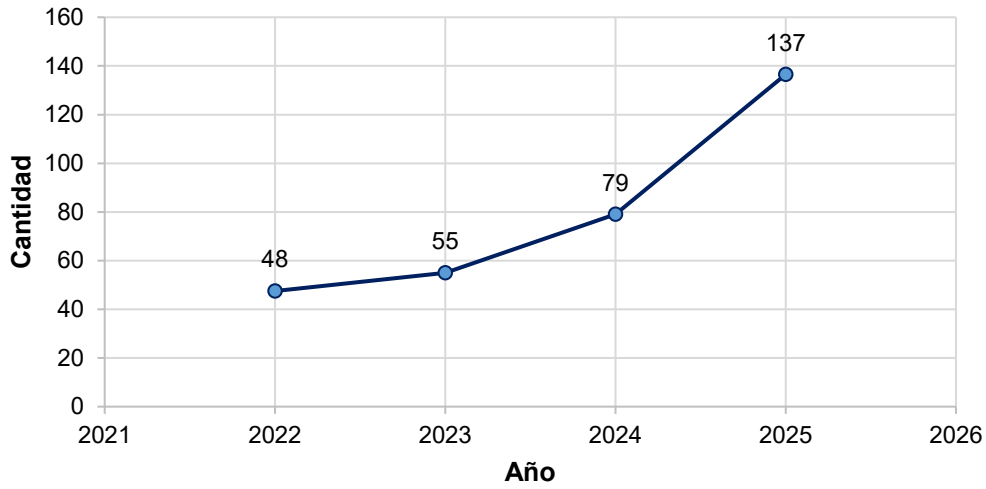
Con respecto a los organigramas por áreas se cuenta con registro de, 7 organigramas equivalentes al 58,33%, sin embargo, deberían de existir un total de 12 organigramas, 6 por áreas y 6 correspondientes a subáreas, esto sugiere que 5 de ellos no se encontraron o no han sido elaborados.

De los organigramas existentes se identificó que presentan un nivel considerable de desactualización, así: área de Seguridad y Salud en el Trabajo (58%), Talento humano (64,4%), Comercial (74,9%) Administrativa y financiera (74,8%), Preventa (74,9%) y Fabrica de Software (74,9%).

De acuerdo con lo anterior, la desactualización de los organigramas repercute en la claridad de los roles, dificultando la asignación de responsabilidades, además genera conflicto con la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos, la claridad jerárquica dentro del equipo y de la empresa. Esta situación evidencia la necesidad de revisar con el fin de garantizar que los cargos vigentes se encuentren documentados y que la estructura organizacional refleje la realidad empresarial.

**Figura 2**

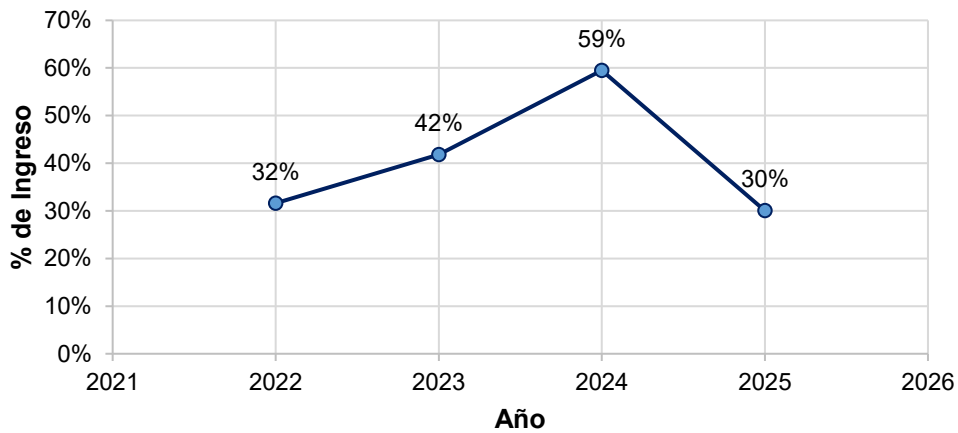
*Promedio de empleados*



*Nota.* Elaboración propia a partir de datos de los datos brindados por Verytel S.A.

**Figura 3**

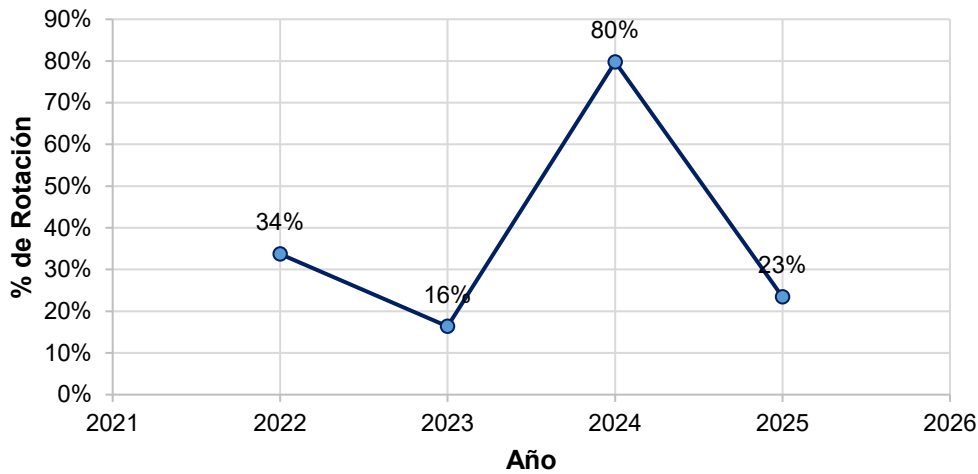
*Tasa de Ingreso*



*Nota.* Elaboración propia a partir de datos de los datos brindados por Verytel S.A.

**Figura 4**

*Índice de rotación*



*Nota.* Elaboración propia a partir de datos de los datos brindados por Verytel S.A.

De acuerdo con los datos suministrados por Verytel, S.A., se puede evidenciar que ha experimentado un crecimiento importante en su personal. En 2022 contaba con 48 empleados activos, mientras que al cierre de 2024 esta cifra ascendió a 96, y en lo corrido del año 2025 alcanzando los 137. Durante los años 2022 a 2023, la rotación del personal se muestra controlada en un 34% y 16% respectivamente, lo que indicaba una estabilidad.

Sin embargo, en 2024, la cifra se disparó alcanzando un 80% y un 59% en la tasa de ingresos.

Esto refleja un gran reto para la empresa y es mantener una estructura jerárquica eficiente frente a los cambios que se han estado presentando en su personal.

Este aumento refleja una posible expansión en operaciones o una mayor demanda de sus servicios.

Las contrataciones han seguido una tendencia ascendente, pasando de 23 en 2023 a 47 en 2024. Sin embargo, también ha habido un aumento en los retiros, que llegaron a 63 en

2024. A pesar de esto, el índice de rotación ha disminuido de un 34% en 2022 a un 23% en 2024.

Aunque la empresa está logrando retener mejor a su talento, el alto número de retiros recientes indica la necesidad de analizar las causas detrás de la rotación.

## Figura 5

### Resultados Entrevista 360 DKH<sup>6</sup>

COLABORADOR / ROL	RTDO DKH INDIVIDUAL
Gerencia General	67%
Comercial	63%
Comercial	49%
Comercial	60%
Preventa	61%
Mercadeo	59%
Operaciones	62%
Estrategia e Innovación	56%
Financiera y Administrativa	46%
Talento Humano	53%
DKH	58%

*Nota:* Documentos internos de Verytel S.A DKH (comunicación personal, 2025)

Verytel S.A., brindo los resultados de una encuesta conocida como entrevista 360°, la cual fue aplicada solo a las personas que ocupan roles del nivel estratégico, puesto que la encuesta representa la disponibilidad de habilidades, talento, conocimiento y alineación cultural de las personas para llevar a cabo procesos internos críticos, esenciales para el éxito de la Estrategia Disponibilidad de Capital Humano (DKH) por lo cual con esta, se logró evaluar la alineación entre la persona, el puesto y el liderazgo en cada rol. El promedio general del DKH fue del 58%, lo que indica un nivel medio de disponibilidad de talento en la organización.

De acuerdo con el análisis realizado respecto a los resultados, estos reflejan un desbalance entre los diferentes roles estratégicos de los cuales cuatro cargos se

<sup>6</sup> Disponibilidad de Capital Humano (DKH)

encontraron en un nivel óptimo, con un puntaje superior al 60%, dos en un nivel intermedio con puntajes entre 59% y 60% y cuatro en un nivel crítico, con puntajes por debajo del 59%.

Los resultados muestran que algunos colaboradores en cargos clave obtuvieron puntajes críticos en las dimensiones de puesto correcto, persona correcta y líder correcto, lo que evidencia la necesidad urgente de revisar y estandarizar los procesos de selección, retención y desarrollo del talento humano en la organización. La ausencia de documentos que respalden políticas formales de selección, inducción y formación sugiere que estos procesos no están claramente definidos, lo que puede afectar la alineación y el desempeño organizacional. Además, se destaca la importancia de fortalecer el liderazgo y clarificar las responsabilidades para mejorar la efectividad y cohesión interna.

Por otro lado, se identificó que los resultados de la encuesta presentan inconsistencias metodológicas, ya que los rangos utilizados no están alineados con la metodología Scaling Up, lo que dificulta la interpretación y comparación de la información. Esta situación representa una oportunidad de mejora para futuros análisis internos, permitiendo establecer criterios de evaluación más claros y útiles para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento.

### ***EnPS e Indicador de Felicidad***

Verytel S.A., proporciono la encuesta de la felicidad, esta fue aplicada a finales de 2024 a 137 colaboradores de la empresa, de las cuales se obtuvieron 75 respuestas indicando una tasa de participación del 54,74%.

La encuesta se basó en el modelo eNPS (Employee Net Promoter Score) y a partir de ahí, las respuestas catalogan a los empleados como “Promotores, Pasivos y Detractores” siendo estos últimos las respuestas que evidencian aspectos de mejora o inconformidades.

Una de las preguntas clave de esta encuesta es ¿Qué tan probable es que recomiendes al Grupo Verytel como un excelente lugar para trabajar?

Al revisar los resultados, se observó que los principales motivos por los cuales los colaboradores “detractores” calificaron negativamente su experiencia en el Grupo Vertyel están relacionados principalmente con la carga, el ritmo de trabajo y la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, lo cual sugiere que, los colaboradores se sienten sobrecargados y, al mismo tiempo, no ven posibilidades claras de avanzar dentro de la organización. También, se menciona, aunque en menor medida, temas como la autonomía en el trabajo, el reconocimiento, la estabilidad laboral, el ambiente organizacional y las relaciones con los compañeros.

### **Resultados de la Observación Participante en Vertyel S.A.**

En conjunto, los hallazgos obtenidos durante la observación participante reflejan la necesidad de fortalecer la estructura organizacional y los procesos de comunicación interna de Vertyel S.A., aspectos que se relacionan directamente con los fundamentos teóricos abordados en el marco referencial. Desde la perspectiva de la teoría clásica de Fayol, se evidencia la importancia de definir con claridad las funciones, responsabilidades y jerarquías, ya que la ausencia de una estructura formal sólida genera confusión, retrabajos y desorganización Fayol (2011). A su vez, el pensamiento sistémico permite comprender cómo los problemas detectados no son hechos aislados, sino el resultado de interacciones entre distintos elementos del sistema organizacional, donde la falta de coordinación en un área puede repercutir en el desempeño de otra.

Por otra parte, las ideas de Richard Daft sobre el diseño organizacional ayudan a interpretar que el desafío principal radica en lograr un equilibrio entre la formalización y la flexibilidad, de modo que la estructura no se vuelva rígida, pero sí lo suficientemente clara para garantizar la eficiencia operativa y la adaptación frente a los cambios (Daft, 2021). Asimismo, el enfoque de Scaling Up, propuesto por Verne Harnish, ofrece una mirada complementaria al resaltar que detrás de toda estructura hay personas que deben estar en los roles correctos y alineadas con los valores y propósitos de la empresa (Harnish, 2014).

Los problemas observados, como la falta de liderazgo consolidado, la ambigüedad de roles y la escasa planificación en los procesos de contratación, ponen de manifiesto que no basta con rediseñar organigramas o procedimientos, sino que es indispensable fortalecer el desarrollo humano, promover el liderazgo efectivo y consolidar equipos cohesionados y comprometidos. En este sentido, se puede interpretar que la empresa se encuentra en un punto de madurez organizacional que requiere pasar de una gestión reactiva a una gestión estratégica y preventiva, donde la comunicación, la coordinación y la claridad de los procesos se conviertan en ejes centrales para el crecimiento. Esto implica integrar la visión estructurada de Fayol (2011) con la mirada dinámica de Daft (2021), la orientación humana de Harnish (2014) y la comprensión integral del sistema propuesta por Senge (1990), entendiendo que una reorganización exitosa no solo depende de redibujar la estructura, sino de alinear las personas, los procesos y los objetivos en un mismo propósito organizacional.

### **Síntesis del Análisis Situacional Verytel S.A.**

El análisis situacional de Verytel S.A. revela que la ausencia de procesos estandarizados y la falta de claridad en los roles generan una ejecución variable de las tareas, dificultan el establecimiento de controles efectivos y propician ambigüedad en las responsabilidades. Esta problemática se agrava por la existencia de un organigrama desactualizado, que no refleja con precisión la jerarquía ni las funciones reales, lo que limita la coordinación y la comunicación entre áreas. La documentación disponible refuerza este diagnóstico, evidenciando deficiencias tanto en los canales de comunicación vertical como horizontal. Esto se traduce en percepciones de poca claridad sobre las funciones, retroalimentación insuficiente y un bajo nivel de satisfacción con la gestión interna. Indicadores como la "felicidad organizacional" muestran una brecha entre la percepción de los directivos y la experiencia de los empleados operativos, lo que sugiere una desconexión entre los diferentes niveles jerárquicos.

Adicionalmente, la alta rotación de personal y la falta de políticas claras para el desarrollo profesional reflejan los retos que enfrenta la organización para mantener la eficacia operativa y la coherencia estructural en un contexto de rápido crecimiento. Esta combinación de factores incrementa el riesgo de interrupciones en los procesos y dificulta la alineación estratégica, comprometiendo la sostenibilidad y la competitividad de la empresa.

Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos subrayan la necesidad de fortalecer la división científica del trabajo, la asignación específica de funciones y la estandarización de procedimientos, tal como lo plantea la teoría clásica de la administración. El enfoque de Taylor y los principios de Fayol resaltan la importancia de la coordinación, la autoridad y la responsabilidad para lograr una estructura organizacional funcional y eficiente.

Complementariamente, el pensamiento sistémico permite entender a la organización como un sistema interdependiente, donde la claridad en los roles, la formalización de procesos y la existencia de canales de comunicación efectivos son esenciales para mantener el equilibrio, la coordinación y la sostenibilidad organizacional. Así, abordar estas debilidades no solo es una necesidad operativa, sino una condición fundamental para el desarrollo estratégico de Verytel S.A.

### **Diagnostico Organizacional Verytel S.A.**

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a partir de dos encuestas aplicadas al personal de Verytel S.A. La primera encuesta estuvo dirigida al nivel estratégico, incluyendo presidencia, vicepresidencia, gerencia, directores y líderes de área. La segunda encuesta se aplicó al nivel táctico y operativo, abarcando coordinadores, ingenieros, líderes de área junior, analistas, técnicos, auxiliares y gestores. A continuación, se expone un análisis detallado de cada respuesta, permitiendo identificar percepciones, fortalezas y oportunidades de mejora en los diferentes niveles de la organización.

## Tabulación, Interpretación y Análisis de Resultados Encuesta Nivel Estratégico

**Tabla 1**

*Rol que desempeña*

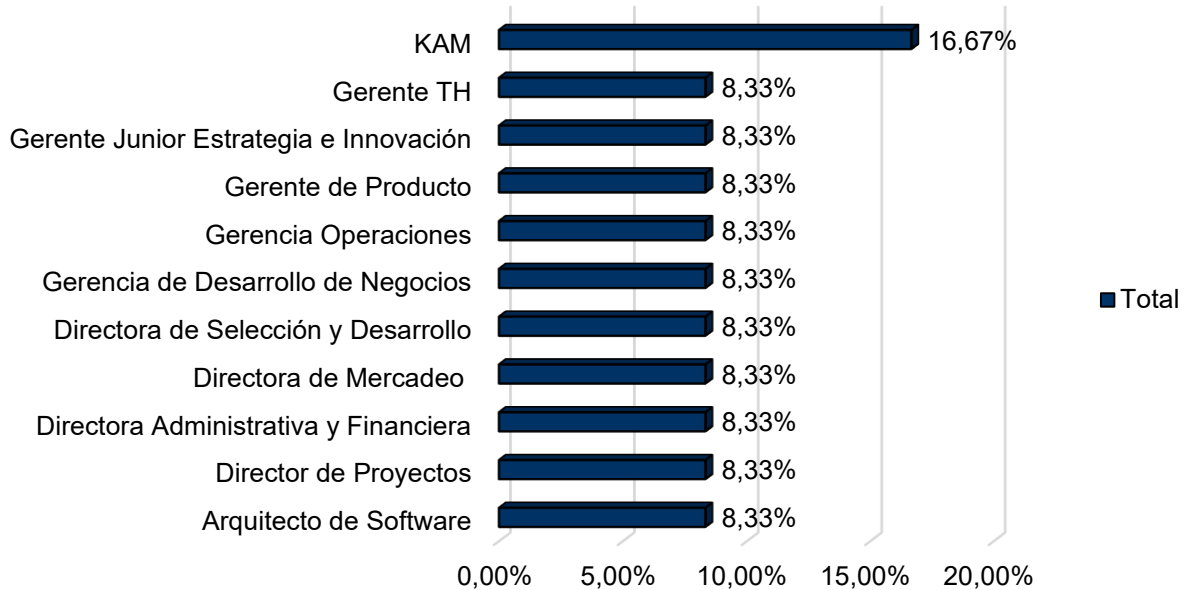
<b>Rol que desempeña</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Arquitecto de Software	1	8%
Director de Proyectos	1	8%
Directora Administrativa y Financiera	1	8%
Directora de Mercadeo	1	8%
Directora de Selección y Desarrollo	1	8%
Gerencia de Desarrollo de Negocios	1	8%
Gerencia Operaciones	1	8%
Gerente de Producto	1	8%
Gerente Junior Estrategia e Innovación	1	8%
Gerente Talento Humano	1	8%
KAM <sup>7</sup>	2	17%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Rol que desempeña? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

<sup>7</sup> (KAM) Key Account Manager

**Figura 6**

*Rol que desempeña*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Rol que desempeña? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

La participación estuvo conformada por 12 colaboradores, donde el rol con mayor representación fue KAM (17%), correspondiente a dos personas. Los demás cargos tuvieron una participación individual del 8% cada uno: Arquitecto de Software, Director de Proyectos, Directora Administrativa y Financiera, Directora de Mercadeo, Directora de Selección y Desarrollo, Gerencia de Desarrollo de Negocios, Gerencia de Operaciones, Gerente de Producto, Gerente Junior de Estrategia e Innovación y Gerente de Talento Humano.

**Tabla 2**

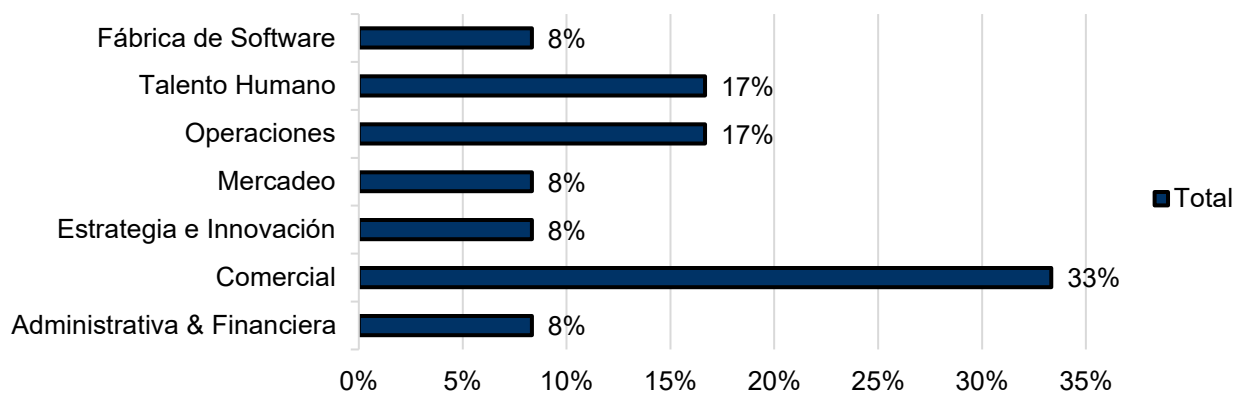
*Área en la que Trabaja*

Área en la que trabaja	Cantidad	%
Administrativa & Financiera	1	8%
Comercial	4	33%
Estrategia e Innovación	1	8%
Mercadeo	1	8%
Operaciones	2	17%
Talento Humano	2	17%
Fábrica de Software	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Área en la que Trabaja? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 7**

*Área en la que Trabaja*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Área en la que Trabaja? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

Los resultados indican que la mayor participación en la encuesta provino del área Comercial (33%), seguida por Operaciones y Talento Humano (17% cada una). Las demás áreas Administrativa y Financiera, Estrategia e Innovación, Mercadeo y Fábrica de Software tuvieron una representación menor (8% cada una).

**Tabla 3**

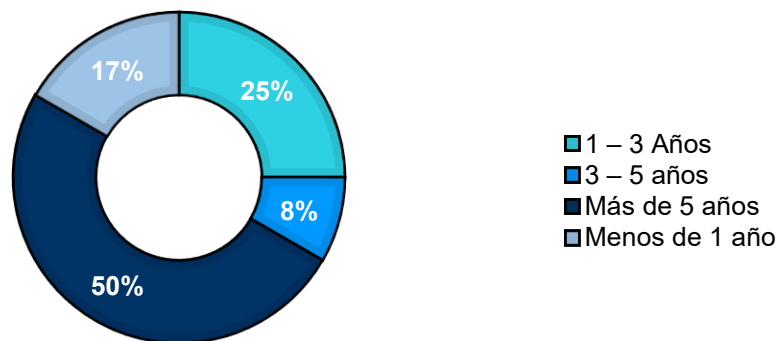
*Tiempo en la empresa*

Tiempo en la empresa	Cantidad	%
1 – 3 Años	3	25%
3 – 5 años	1	8%
Más de 5 años	6	50%
Menos de 1 año	2	17%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Tiempo en la empresa? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 8**

*Tiempo en la empresa*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Tiempo en la empresa? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

Los resultados muestran que el 50% (6 personas) de los colaboradores tienen más de 5 años en la empresa, el 25% (3 personas) entre 1 y 3 años, 17% (2 personas), menos de 1 año y el 8% (1 persona) entre 3 a 5 años. Esto indica que la mayor parte del personal estratégico presenta una antigüedad alta, consolidada mediante una mezcla de experiencia y renovación. Esta distribución de antigüedad sugiere que la organización cuenta con personal estratégico que conoce la organización y puede presentar resistencia a los cambios, las personas con antigüedad media y nueva plantea el reto de fortalecer la integración y pertenencia empresarial.

**Tabla 4**

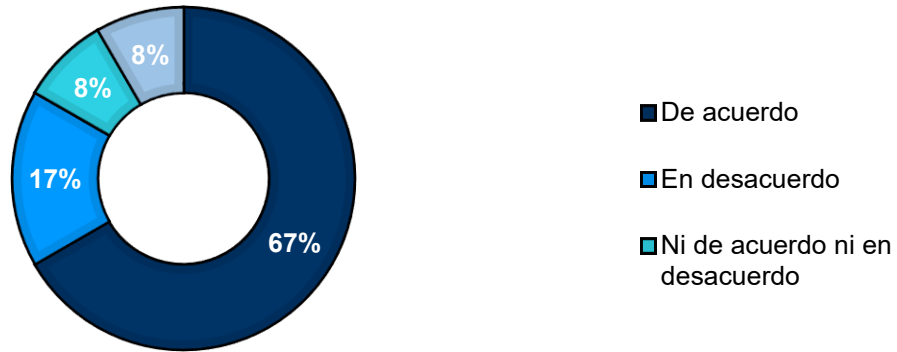
*¿La estructura actual facilita la comunicación entre las diferentes áreas?*

<b>¿La estructura actual facilita la comunicación entre las diferentes áreas?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	8	67%
En desacuerdo	2	17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	8%
Totalmente de acuerdo	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿La estructura actual facilita la comunicación entre las diferentes áreas? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 9**

*¿La estructura actual facilita la comunicación entre las diferentes áreas?*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿La estructura actual facilita la comunicación entre las diferentes áreas? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 65% (8 personas) indican estar de acuerdo, 17% (2 personas) en desacuerdo, 8% (1 persona) ni en desacuerdo, y 8% (1 persona), totalmente de acuerdo. Predomina una percepción positiva por parte de la mayoría de los colaboradores que respondieron dicha encuesta, no obstante, el porcentaje de desacuerdo y neutralidad indica que existen líderes que creen que la estructura actual no facilita la comunicación entre las áreas, lo que sugiere oportunidades de mejora en estos aspectos.

**Tabla 5**

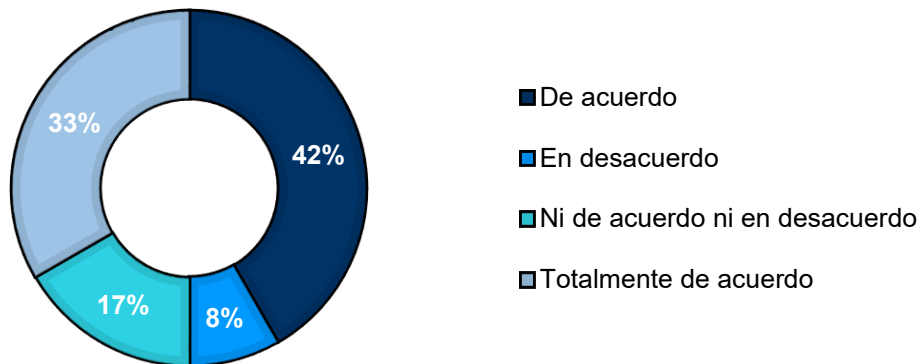
*¿Los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad están claramente definidos?*

<b>¿Los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad están claramente definidos?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	5	42%
En desacuerdo	1	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	17%
Totalmente de acuerdo	4	33%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad están claramente definidos? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 10**

*¿Los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad están claramente definidos?*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad están claramente definidos? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 42% (5 personas) indican estar de acuerdo, 33% (4 personas) totalmente de acuerdo, 17% (2 personas) ni de acuerdo ni en desacuerdo, y 8% (1 persona), en desacuerdo. La mayoría de los encuestados perciben claridad en la estructura jerárquica y en las líneas de autoridad. Sin embargo, el hecho de que un porcentaje significativo del personal se haya limitado a estar “de acuerdo” y no “totalmente de acuerdo” puede indicar ciertas inconformidades, posiblemente relacionadas con la comunicación interna o con la forma en que se aplican las jerarquías. Esto sugiere que, si bien la estructura formal es reconocida, aún existen percepciones de ambigüedad en la práctica. Adicionalmente, existe un porcentaje de desacuerdo y neutralidad que indica que aún persisten confusiones en la definición de roles o jerarquías. Estos resultados resaltan la necesidad de fortalecer la formalización y divulgación de la estructura jerárquica, con el fin de que todos los colaboradores comprendan con precisión los canales de autoridad y los niveles de decisión.

**Tabla 6**

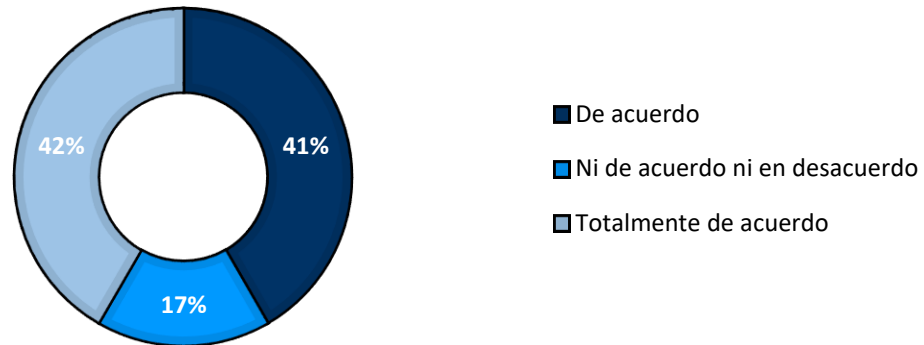
*¿Las funciones y responsabilidades están alineadas con los objetivos estratégicos?*

<b>¿Las funciones y responsabilidades están alineadas con los objetivos estratégicos?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	5	42%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	17%
Totalmente de acuerdo	5	42%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Las funciones y responsabilidades están alineadas con los objetivos estratégicos? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 11**

*¿Las funciones y responsabilidades están alineadas con los objetivos estratégicos?*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Las funciones y responsabilidades están alineadas con los objetivos estratégicos? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 42% (5 personas) indican estar de acuerdo, 41% (5 personas) totalmente de acuerdo y 17% (2 personas) ni de acuerdo ni en desacuerdo. Los resultados muestran una distribución equilibrada entre quienes manifestaron estar de acuerdo y quienes indicaron estar totalmente de acuerdo, lo cual representa un 83 % de respuestas favorables, lo que evidencia una valoración positiva frente a la definición de funciones y responsabilidades dentro de la organización. Por otra parte, dos participantes se ubicaron en una posición neutral, sin expresar acuerdo ni desacuerdo, lo que sugiere que, aunque no existen percepciones negativas, algunos de ellos podrían no tener plena claridad sobre los alcances de sus tareas o roles siendo parte del área estratégica de la organización. Este resultado refuerza la importancia de la comunicación interna, el seguimiento y retroalimentación, de modo que cada integrante comprenda claramente sus responsabilidades y el alcance de su rol dentro de la estructura organizacional.

**Tabla 7**

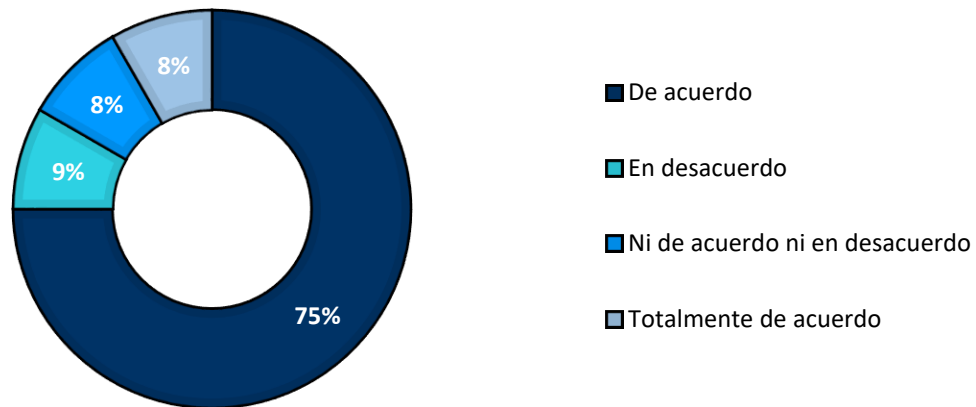
*¿Existen canales efectivos para la toma y ejecución de decisiones?*

<b>¿Existen canales efectivos para la toma y ejecución de decisiones?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	9	75%
En desacuerdo	1	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	8%
Totalmente de acuerdo	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Existen canales efectivos para la toma y ejecución de decisiones? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 12**

*¿Existen canales efectivos para la toma y ejecución de decisiones?*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Existen canales efectivos para la toma y ejecución de decisiones? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 75% (9 personas) indican estar de acuerdo, 9% (1 personas) totalmente de acuerdo y 8% (1 persona) ni de acuerdo ni en desacuerdo y 8% (1 persona) ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Se evidencia una percepción predominantemente positiva sobre la forma en que la información se comunica dentro de la compañía. Por otro lado, una persona mostró desacuerdo y otra se mantuvo neutral, lo que indica que hay situaciones específicas en las que la comunicación no parece ser completamente uniforme o efectiva.

Las respuestas favorables predominantes sugieren que los colaboradores perciben la presencia de canales de comunicación efectivos, lo cual ayuda a coordinar y a intercambiar información entre los diferentes niveles jerárquicos, esto teniendo en cuenta las respuestas del personal estratégico.

¿Qué aspectos considera que deberían modificarse en la estructura organizacional para mejorar la eficiencia operativa y evitar duplicidad de funciones?

Las respuestas demuestran una preocupación persistente por la falta de claridad en la estructura organizacional. Numerosos participantes mencionaron la necesidad de revisar perfiles y responsabilidades para evitar cruces entre áreas técnicas, operativas y administrativas, lo que indica que existe percepción de funciones poco definidas. También se destaca la importancia de actualizar el organigrama y dar a conocer los cambios, reflejando que la comunicación sobre roles y alcances no es totalmente eficaz.

La exigencia de una integración tecnológica y una profundización en la automatización de procesos. Las respuestas señalan la necesidad de contar con plataformas que permitan la autogestión y la colaboración en línea, así como herramientas compartidas que faciliten la visibilidad de entregables las personas encargadas de ellos. Además, se menciona la definición de un modelo de trabajo híbrido como un elemento clave para mejorar la interacción entre áreas, lo que evidencia que la coordinación actual presenta limitaciones.

Finalmente, se identifican inquietudes relacionadas con la cultura organizacional y la toma de decisiones. Se resalta la importancia de fortalecer el feedback entre áreas, mejorar la interrelación de objetivos y empoderar a los segundos al mando, lo que refleja la necesidad de descentralizar la gestión y fomentar la participación activa. Aunque algunos consideran que no existe duplicidad de funciones, la mayoría coincide en que la optimización de procesos y la revisión de la estructura son esenciales para mantener el enfoque.

**Tabla 8**

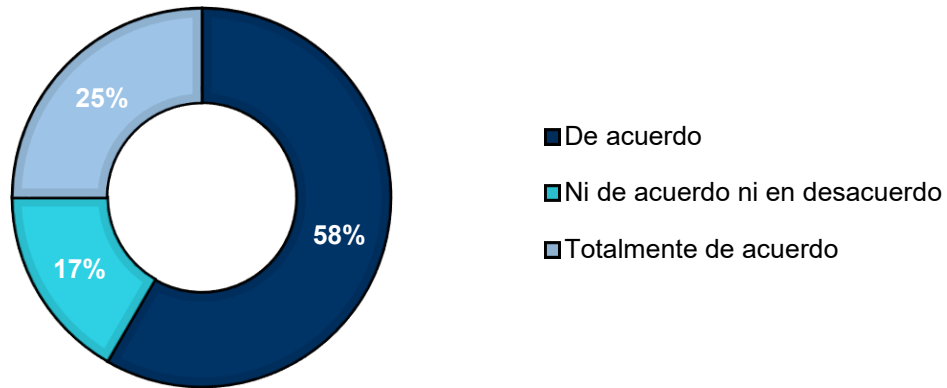
*¿La alta dirección fomenta activamente la innovación y la mejora continua?*

<b>¿La alta dirección fomenta activamente la innovación y la mejora continua?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	7	58%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	17%
Totalmente de acuerdo	3	25%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿La alta dirección fomenta activamente la innovación y la mejora continua? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 13**

*¿La alta dirección fomenta activamente la innovación y la mejora continua?*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿La alta dirección fomenta activamente la innovación y la mejora continua? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 58% (7 personas) indica estar de acuerdo, el 25% (3 personas) está totalmente de acuerdo y el 17% (2 personas) ni de acuerdo ni en desacuerdo. Según esto, los niveles estratégicos opinan que la empresa fomenta activamente la innovación y la mejora continua. sin embargo, 7 personas indicaron estar de acuerdo, pero no totalmente de acuerdo, lo que sugiere que consideran que la empresa tiene oportunidades para aplicar estos conceptos a la práctica, dado que también existen personas que indican no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla 9**

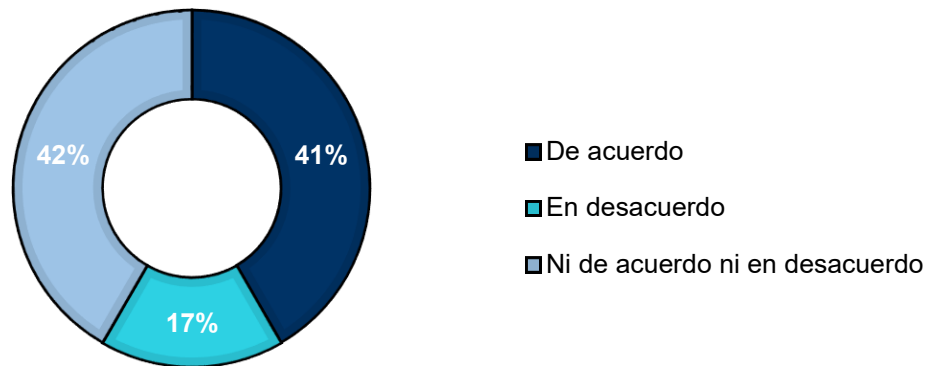
*¿Se incentiva la generación de ideas y soluciones en todos los niveles?*

<b>¿Se incentiva la generación de ideas y soluciones en todos los niveles?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	5	42%
En desacuerdo	2	17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	42%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Se incentiva la generación de ideas y soluciones en todos los niveles? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 14**

*¿Se incentiva la generación de ideas y soluciones en todos los niveles?*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Se incentiva la generación de ideas y soluciones en todos los niveles? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 42% (5 personas) indica estar de acuerdo, el 42% (5 personas) ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 17% (2 personas) en desacuerdo. Estos resultados reflejan una tendencia dividida: en la que, si bien una parte importante percibe apertura hacia la participación, otra

porción significativa no identifica con claridad la existencia de mecanismos que estimulen la generación de ideas.

La distribución de las respuestas sugiere que, aunque algunos colaboradores identifican iniciativas enfocadas en la participación y la innovación, no se tiene una percepción generalizada de que estas prácticas sean consistentes o alcanzables para todos los niveles jerárquicos. El alto porcentaje de neutralidad puede ser indicativo de una escasa comunicación respecto a los espacios donde el personal pueda presentar las ideas. Además, la existencia de desacuerdo señala que parte del personal no siente que todos los niveles jerárquicos o incluso dicha persona sea incluida en los procesos de toma de decisiones o mejora. En este sentido, resulta importante fortalecer las estrategias de participación interna y canales más claros para la formulación de propuestas que contribuyan a una organización más fuerte en innovación y mejora continua.

**Tabla 10**

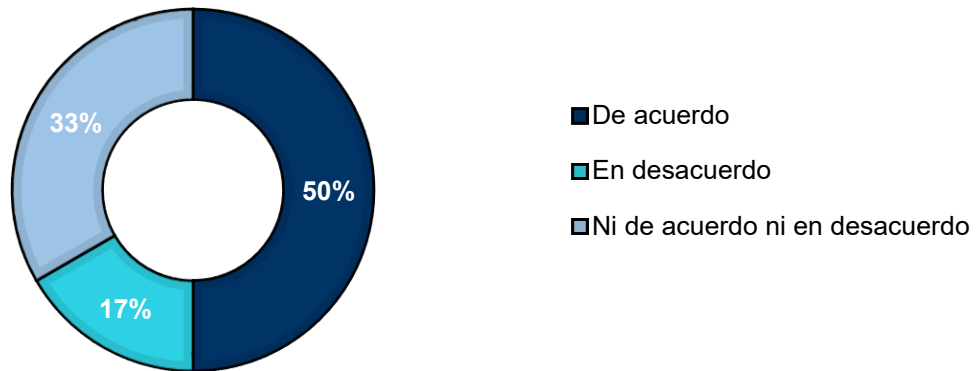
*¿Cuento con autonomía y recursos para implementar proyectos innovadores?*

<b>¿Cuento con autonomía y recursos para implementar proyectos innovadores?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	6	50%
En desacuerdo	2	17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	33%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Cuento con autonomía y recursos para implementar proyectos innovadores? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 15**

*¿Cuento con autonomía y recursos para implementar proyectos innovadores?*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Cuento con autonomía y recursos para implementar proyectos innovadores? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Vertytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 50% (6 personas) indica estar de acuerdo, el 33% (4 personas) ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 17% (2 personas) en desacuerdo.

La mitad de las personas encuestadas responden de acuerdo lo que refleja una percepción positiva respecto a la autonomía para desarrollar proyectos innovadores. Sin embargo, el 33 % se mantuvo en una posición neutral, y el 17% restante expresaron desacuerdo, evidenciando que no todos los colaboradores que hacen parte del nivel estratégico y lideran equipos perciben contar con suficiente libertad para proponer y/o ejecutar iniciativas innovadoras, este hecho, limita la iniciativa individual y refleja posibles barreras estructurales o culturales, como la centralización en la toma de decisiones.

De acuerdo con lo anterior, se requiere fortalecer políticas que promuevan la autonomía y la delegación responsable, creando un entorno donde los empleados se sientan empoderados para desarrollar ideas y proyectos.

**Tabla 11**

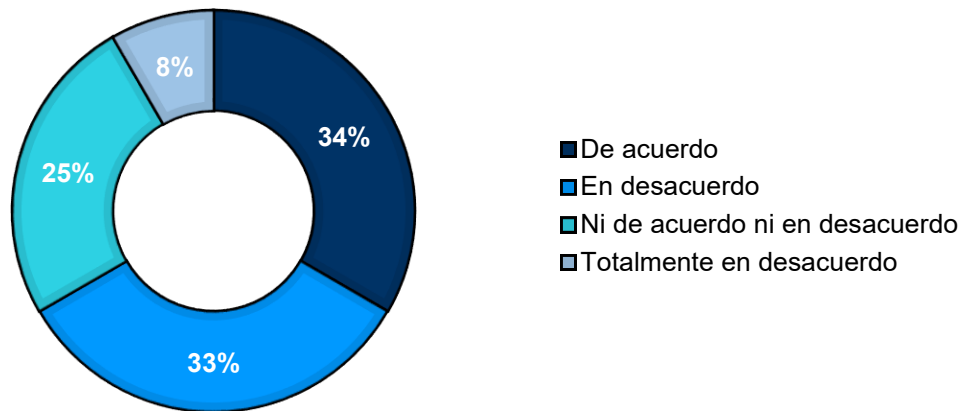
*¿Los procesos de cambio son planificados y comunicados de manera efectiva?*

<b>¿Los procesos de cambio son planificados y comunicados de manera efectiva?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	4	34%
En desacuerdo	4	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	25%
Totalmente en desacuerdo	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Los procesos de cambio son planificados y comunicados de manera efectiva? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 16**

*¿Los procesos de cambio son planificados y comunicados de manera efectiva?*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Los procesos de cambio son planificados y comunicados de manera efectiva? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 34% (4 personas) indica estar de acuerdo, el 33% (4 personas) en desacuerdo, el 25% (3 personas) Ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 8% (1 persona) totalmente en desacuerdo.

Solo cuatro personas de las encuestadas mencionan estar de acuerdo, lo que indica que las demás personas consideran inconformidad o falta de claridad frente a la gestión del cambio organizacional, esto puede sugerir que dichos cambios se realizan de manera contingencial, dependiendo de las circunstancias, y no son comunicados de manera efectiva, posiblemente dentro de tiempos para poder diseñar planes de acción e implementarlos, adicional a esto, también puede sugerir vacíos en la difusión de información, participación o seguimiento durante dichos procesos.

Esto podría estar asociado a limitaciones en la comunicación vertical, o a la falta de estrategias estructuradas para gestionar el cambio de manera participativa. Por tanto, se recomienda fortalecer las acciones de planificación comunicativa, asegurando que los cambios sean además de informados, comprendidos y asumidos por todos los niveles jerárquicos.

¿Qué tipo de herramientas o iniciativas tecnológicas utiliza la empresa como apoyo a la gestión estratégica?

Las respuestas muestran que la empresa utiliza variedad de herramientas tecnológicas para apoyar la gestión estratégica. Entre las más mencionadas se encuentran las soluciones de Microsoft, como Teams, SharePoint y la suite 365, que facilitan la colaboración y la comunicación entre áreas. También se identifican herramientas específicas para la planificación y seguimiento de objetivos, como OKR, cuadros de mando integral y metodologías ágiles, lo que indica un enfoque orientado a la medición y control de resultados.

Otro hallazgo relevante es el uso de plataformas que permiten la gestión de información comercial y operativa. Pipedrive aparece como una herramienta clave para la visualización y unificación de datos del equipo comercial y preventa, mientras que Excel sigue siendo un recurso frecuente para análisis y consolidación de información. Además, se mencionan

iniciativas como presentaciones de socialización, canales internos como Viva Engage y herramientas de diseño y organización de ideas, tales como Xmind y Miro, que refuerzan la comunicación y la creatividad en los procesos.

De igual forma, en las respuestas obtenidas indican que la empresa complementa estas herramientas con metodologías y matrices estratégicas, como PESTAL, PEUP y análisis de divergencia, lo que sugiere un interés por integrar la tecnología con prácticas de planeación estructurada. También se destaca el uso de redes sociales y canales digitales internos para fortalecer la interacción y la trazabilidad de la información.

**Tabla 12**

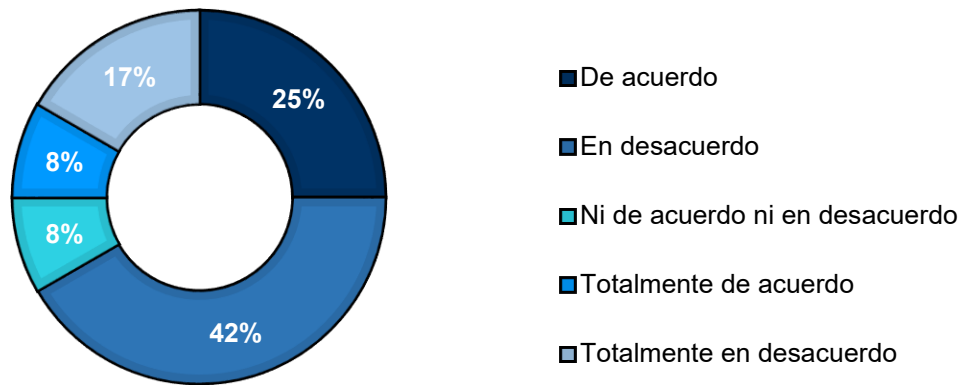
*¿La empresa cuenta con políticas claras para el desarrollo y la capacitación del personal?*

<b>¿La empresa cuenta con políticas claras para el desarrollo y la capacitación del personal?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	3	25%
En desacuerdo	5	42%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	8%
Totalmente de acuerdo	1	8%
Totalmente en desacuerdo	2	17%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿La empresa cuenta con políticas claras para el desarrollo y la capacitación del personal? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 17**

*¿La empresa cuenta con políticas claras para el desarrollo y la capacitación del personal?*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿La empresa cuenta con políticas claras para el desarrollo y la capacitación del personal? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 42% (5 personas) indica estar en desacuerdo, el 25% (3 personas) de acuerdo, el 17% (2 personas) totalmente en desacuerdo 8% (1 persona) Ni de acuerdo ni en desacuerdo y 8% (1 persona) totalmente de acuerdo. En general, los datos reflejan una tendencia mayoritaria de inconformidad o desconocimiento respecto a los procesos de formación del personal.

Las respuestas en desacuerdo evidencian que no existe una percepción consolidada acerca de la claridad o formalización de las políticas de desarrollo y capacitación dentro de la organización. Este resultado puede estar relacionado con falta de comunicación interna, ausencia de planes de formación o la poca continuidad en los programas de desarrollo profesional. La poca cantidad de respuestas positivas sugiere que las acciones de capacitación, si bien pueden existir, no son percibidas por algunas personas del nivel estratégico como parte de una política organizacional.

Esto sugiere, que es importante crear e implementar estrategias formales de desarrollo del talento humano, junto con un sistema de difusión que asegure la participación y el acceso de todos los colaboradores.

**Tabla 13**

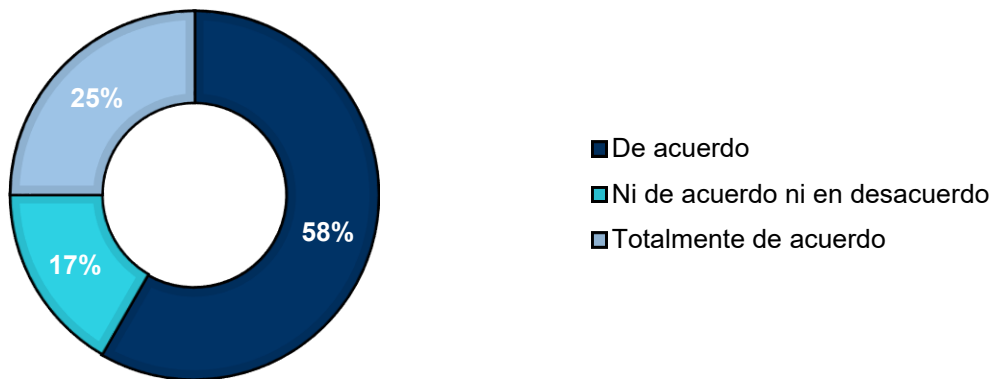
*¿Los procesos de selección y evaluación están alineados con los objetivos corporativos?*

<b>¿Los procesos de selección y evaluación están alineados con los objetivos corporativos?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	7	58 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	17%
Totalmente de acuerdo	3	25%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Los procesos de selección y evaluación están alineados con los objetivos corporativos? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 18**

*¿Los procesos de selección y evaluación están alineados con los objetivos corporativos?*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Los procesos de selección y evaluación están alineados con los objetivos corporativos? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 58% (7 personas) indica estar de acuerdo, el 25% (3 personas) totalmente de acuerdo y el 17% (2 personas) ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Prevalecen las respuestas positivas respecto a que los procesos de selección y evaluación alineados con los objetivos corporativos, sin embargo, una parte minoritaria del

personal estratégico no tiene claridad plena sobre cómo estos procesos contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esto puede deberse a falta de comunicación o de retroalimentación sobre los criterios utilizados en dichos procesos.

¿Cómo se promueve el liderazgo, la colaboración y la transferencia de conocimiento?

Las respuestas del personal estratégico de la organización frente a esta pregunta es que, el liderazgo se promueve principalmente a través de la comunicación, la delegación y la coherencia en el ejemplo. Menciona la importancia de que los líderes transmitan la estrategia a sus equipos mediante mensajes en cascada. También destacan la formación continua del equipo directivo como un mecanismo para fortalecer las competencias de liderazgo, lo que permite un enfoque orientado al desarrollo y la preparación constante.

En cuanto a la colaboración, las respuestas señalan que se fomenta mediante espacios de diálogo, reuniones periódicas y la conformación de equipos de trabajo. Se mencionan metodologías para la solución de problemas y la integración de la colaboración como un objetivo dentro del cuadro de mando integral, lo que indica que existe una intención de formalizarla como parte de la gestión estratégica. Además, se reconoce el uso de herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación y la gestión conjunta de proyectos, contribuyendo a la coordinación entre áreas.

Respecto a la transferencia de conocimiento, mencionan programas de inducción, sesiones de lecciones aprendidas y documentación de procedimientos. También relacionan acciones formativas, certificaciones técnicas y el uso de recursos autodidactas como libros y cursos virtuales. Estas respuestas reflejan que la empresa busca asegurar la continuidad operativa y el desarrollo del talento interno mediante mecanismos tanto estructurados como informales.

**Tabla 14**

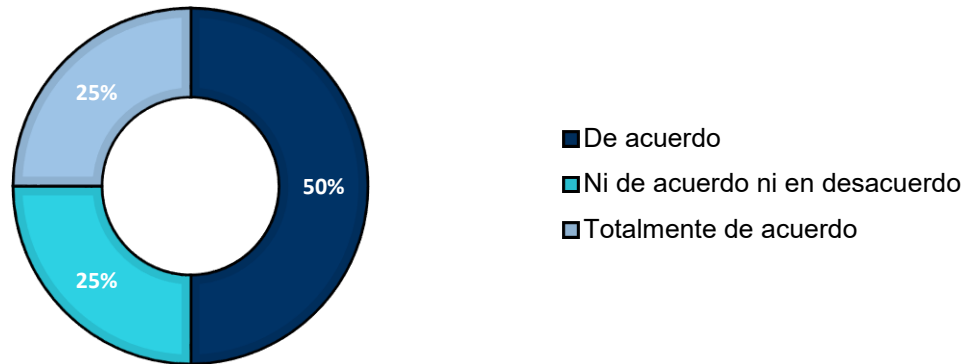
*¿El talento humano se gestiona como un factor clave de competitividad?*

<b>¿El talento humano se gestiona como un factor clave de competitividad?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	6	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	25%
Totalmente de acuerdo	3	25%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿El talento humano se gestiona como un factor clave de competitividad? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Vertyel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 19**

*¿El talento humano se gestiona como un factor clave de competitividad?*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿El talento humano se gestiona como un factor clave de competitividad? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Vertyel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 50% (6 personas) indica estar de acuerdo, el 25% (3 personas) totalmente de acuerdo y el 25% (3 personas) ni de acuerdo ni en desacuerdo.

De acuerdo a las respuestas dadas, más del 75% de los encuestados perciben que el talento humano es un factor clave y reconocen su importancia en la generación de ventajas

competitivas, por otra parte, el 25 % restante se ubicó en una posición neutral, lo que indica que algunos colaboradores no perciben con claridad el impacto del talento humano en la competitividad o carecen de información suficiente para valorarlo.

No obstante, la existencia de un porcentaje neutral sugiere que no todos los colaboradores identifican de manera directa la relación entre su desempeño individual, y los resultados competitivos de la empresa, lo que podría afectando el reconocimiento del talento de sus equipos. Se evidencia que se podría fortalecer las políticas de desarrollo y gestión del talento humano, de modo que los trabajadores perciban su contribución como profesionales a la organización.

¿Qué acciones considera que debería implementar la empresa para fortalecer la retención y el compromiso del talento humano?

Las respuestas brindadas reflejan una fuerte orientación hacia el desarrollo profesional como factor clave para la retención del talento. Se destaca la necesidad de contar con planes de carrera claros y rutas de crecimiento que permitan a los colaboradores visualizar oportunidades dentro de la organización. La promoción interna aparece como una práctica valorada, ya que contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia y la proyección laboral, aspectos que inciden directamente en el compromiso.

Por otro lado, se observa importancia de la compensación y el reconocimiento. Los participantes mencionan la implementación de esquemas salariales competitivos, homologación de cargos y sistemas variables por resultados como acciones esenciales. Además, se resalta el valor de los reconocimientos públicos y las recompensas por innovación o desempeño destacado, lo que indica que el compromiso no depende únicamente de factores económicos, sino también del reconocimiento simbólico y visible.

Asimismo, las respuestas evidencian interés en consolidar una cultura organizacional centrada en el bienestar y la comunicación. Estas respuestas indican la importancia del

seguimiento de los indicadores relacionados con felicidad, estrés laboral y clima organizacional para orientar acciones concretas.

**Tabla 15**

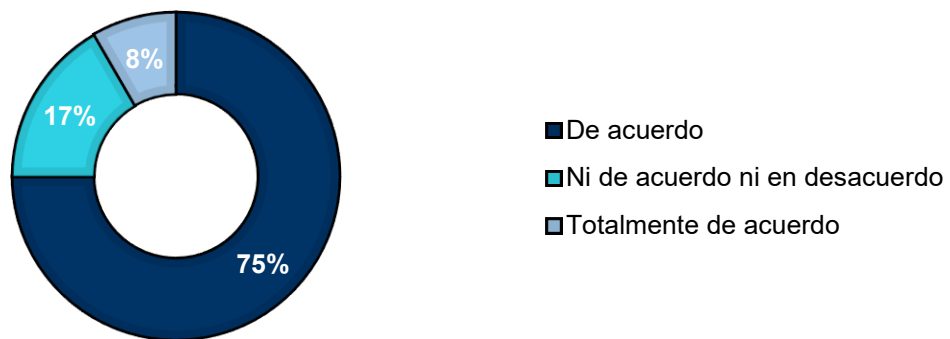
*¿Las estrategias organizacionales están centradas en la satisfacción del cliente interno y externo?*

<b>¿Las estrategias organizacionales están centradas en la satisfacción del cliente interno y externo?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	9	75%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	17%
Totalmente de acuerdo	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Las estrategias organizacionales están centradas en la satisfacción del cliente interno y externo? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 20**

*¿Las estrategias organizacionales están centradas en la satisfacción del cliente interno y externo?*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Las estrategias organizacionales están centradas en la satisfacción del cliente interno y externo? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 75% (9 personas) indica estar de acuerdo, el 17% (2 personas) Ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 8% (1 persona) totalmente de acuerdo.

Estas respuestas reflejan una percepción mayoritariamente positiva (83 %) frente al enfoque estratégico de la organización hacia la satisfacción de sus clientes tanto interno como externo. Por otro lado, el 17 % se mantuvo neutral, lo que evidencia que una parte de los colaboradores no percibe de forma clara la aplicación o el impacto de dichas estrategias dentro de la práctica. Este resultado invita a reforzar los mecanismos de divulgación y evaluación de las estrategias de servicio, de manera que todos los niveles jerárquicos comprendan su rol dentro de la experiencia del cliente.

**Tabla 16**

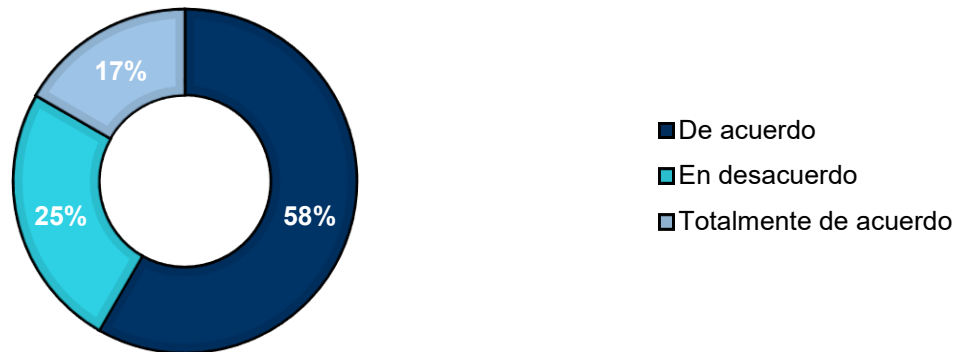
*¿Las decisiones directivas reflejan coherencia con los valores corporativos?*

<b>¿Las decisiones directivas reflejan coherencia con los valores corporativos?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	7	58%
En desacuerdo	3	25%
Totalmente de acuerdo	2	17%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Las decisiones directivas reflejan coherencia con los valores corporativos? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 21**

*¿Las decisiones directivas reflejan coherencia con los valores corporativos?*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Las decisiones directivas reflejan coherencia con los valores corporativos? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 58% (7 personas) indica estar de acuerdo, el 25% (3 personas) en desacuerdo y el 17% (2 personas) totalmente de acuerdo. En conjunto, estas respuestas brindan de percepción positiva, lo que indica que la mayoría de los colaboradores percibe una consistencia entre las acciones de la alta dirección y los principios organizacionales. Por el contrario, el 25 % de los participantes expreso estar en desacuerdo, lo que demuestra la variedad de opiniones respecto al cumplimiento o aplicación práctica de los valores corporativos en las decisiones estratégicas.

Este resultado indica la conveniencia de reforzar la transparencia y la participación en los procesos de dirección, asegurando que las decisiones estratégicas sean percibidas como reflejo auténtico de los valores organizacionales.

**Tabla 17**

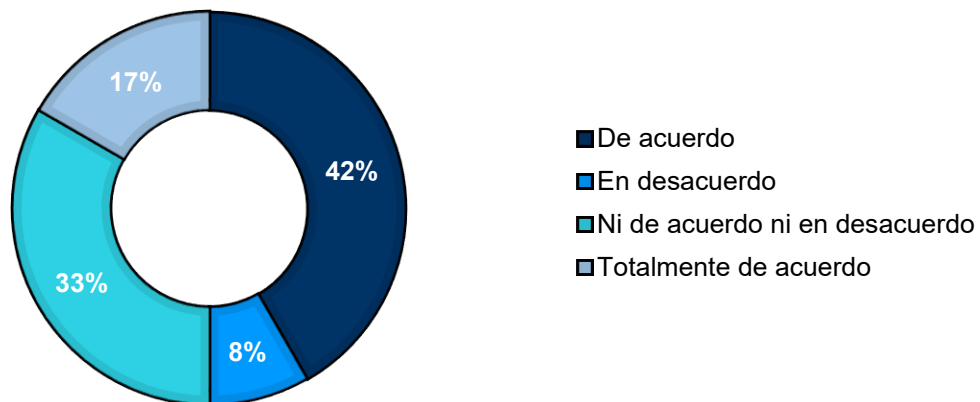
*¿Los líderes fomentan una cultura de servicio basada en la colaboración?*

<b>¿Los líderes fomentan una cultura de servicio basada en la colaboración?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	5	42%
En desacuerdo	1	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	33%
Totalmente de acuerdo	2	17%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Los líderes fomentan una cultura de servicio basada en la colaboración? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 22**

*¿Los líderes fomentan una cultura de servicio basada en la colaboración?*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Los líderes fomentan una cultura de servicio basada en la colaboración? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 42% (5 personas) indica estar de acuerdo, el 33% (3 personas) ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% (2 personas) totalmente de acuerdo y el 8% (1 persona) totalmente en desacuerdo.

Estas respuestas reflejan un 59 % de percepción positiva, lo que refleja una valoración moderadamente favorable sobre el papel del liderazgo en la promoción del trabajo colaborativo. Por su otra parte, el 33 % se ubicó en una posición neutral, y un 8 % manifestó estar totalmente en desacuerdo, lo cual sugiere que no todos los colaboradores reconocen una gestión del liderazgo enfocada en la cooperación y el servicio.

Los hallazgos de la encuesta frente a esta pregunta, indican que, aunque la mayoría considera que los líderes promueven la colaboración y el servicio, Hay un número de colaboradores que no experimenta esta práctica de manera constante. Este panorama podría estar vinculado a la falta de métodos organizacionales que refuercen la cultura colaborativa. En consecuencia, se recomienda fortalecer las competencias de colaboración y la comunicación interdepartamental, de modo que los líderes actúen como agentes activos en la cultura organizacional basada en el servicio, la cooperación y la confianza mutua.

### Tabla 18

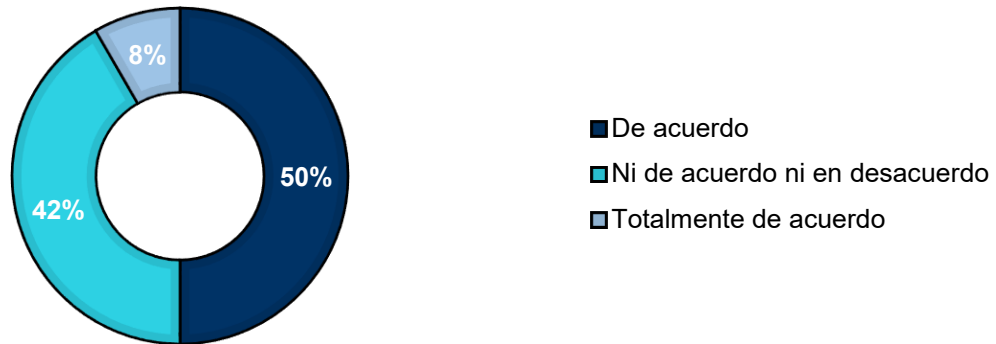
*¿Se ejecutan acciones concretas para fortalecer la experiencia del cliente?*

<b>¿Se ejecutan acciones concretas para fortalecer la experiencia del cliente?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	6	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	42%
Totalmente de acuerdo	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Se ejecutan acciones concretas para fortalecer la experiencia del cliente? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

### Figura 23

¿Se ejecutan acciones concretas para fortalecer la experiencia del cliente?



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Se ejecutan acciones concretas para fortalecer la experiencia del cliente? Los resultados reflejan las respuestas de 12 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 50% (6 personas) indica estar de acuerdo, el 42% (5 personas) ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 8% (1 persona) totalmente de acuerdo. Un 58 % de las respuestas tiene percepción positiva y 42 % se ubicó en una posición neutral, lo que evidencia que una proporción considerable de los colaboradores que no perciben con claridad la existencia o el alcance de dichas acciones dentro de la empresa.

Un alto porcentaje de respuestas neutrales indica que estas acciones no son suficientemente visibles dentro de la organización, lo que podría limitar el sentido de corresponsabilidad en torno a la calidad del servicio. Se recomienda, por tanto, reforzar la socialización de las estrategias y resultados relacionados con la experiencia del cliente, fomentando una cultura organizacional donde todos los colaboradores se sientan involucrados actualmente en este objetivo.

Desde su rol, ¿Qué mejoras considera necesarias para reforzar la cultura de servicio en la organización?

Las respuestas muestran que la mayoría coincide en la importancia de ofrecer planes de carrera y rutas de crecimiento claras. Este aspecto se percibe como esencial para que los

colaboradores visualicen oportunidades dentro de la organización y mantengan su compromiso. La promoción interna también aparece como una práctica valorada, ya que refuerza el sentido de pertenencia y contribuye a la proyección profesional.

Por otra parte, se destaca la relevancia de esquemas de compensación competitivos y reconocimiento al desempeño. Las opiniones señalan la necesidad de homologar cargos con salarios, implementar sistemas variables por resultados y diseñar planes de compensación atractivos. Además, se menciona el reconocimiento público y las recompensas por innovación o contribuciones destacadas, lo que indica que el compromiso se fortalece tanto con incentivos económicos como con acciones simbólicas.

Finalmente, las respuestas reflejan interés en consolidar una cultura organizacional centrada en el bienestar y la comunicación. Se propone evaluar indicadores relacionados con felicidad, estrés laboral y clima organizacional para orientar decisiones que mejoren la experiencia del colaborador. También se mencionan prácticas como la formación continua, la retroalimentación efectiva y la participación en la toma de decisiones, que contribuyen a generar un entorno colaborativo y sostenible.

Si desea compartir alguna observación o sugerencia relacionada sobre cualquier aspecto que considere importante para el fortalecimiento de Verytel S.A., escríbala a continuación:

Las observaciones recopiladas reflejan un interés por fortalecer la identidad corporativa y la integración interna. Algunos participantes sugieren reforzar las estrategias de marca empleadora como un medio para mejorar la atracción y retención del talento, lo que indica que la percepción externa de la compañía es vista como un factor clave para su sostenibilidad. También se menciona la necesidad de consolidar espacios de comunicación transversal que promuevan la empatía y el trabajo colaborativo entre áreas, evitando que las decisiones se tomen desde intereses individuales.

Por otra parte, se identifican propuestas orientadas a la gestión del talento humano. Varias respuestas plantean la implementación de un modelo integral que combine diagnóstico organizacional, formación continua, mentoring y planes de sucesión. Este enfoque busca no solo desarrollar habilidades técnicas y de liderazgo, sino también garantizar la alineación con los valores corporativos, lo que evidencia una preocupación por construir una cultura sólida y adaptada a las nuevas generaciones.

Por último, se observa que la comunicación interna y la capacitación siguen siendo temas recurrentes. Los participantes de la encuesta consideran importante mantener prácticas que fortalezcan la interacción entre áreas y la actualización constante del personal, ya que esto, contribuye a consolidar la cultura organizacional y a reforzar el compromiso con la excelencia. Algunas observaciones adicionales coinciden en que la integración y el desarrollo del talento son pilares esenciales para el crecimiento del grupo.

### **Tabulación, Interpretación y Análisis de Resultados Encuesta Nivel Operativo y Táctico**

**Tabla 19**

*Rol que desempeña*

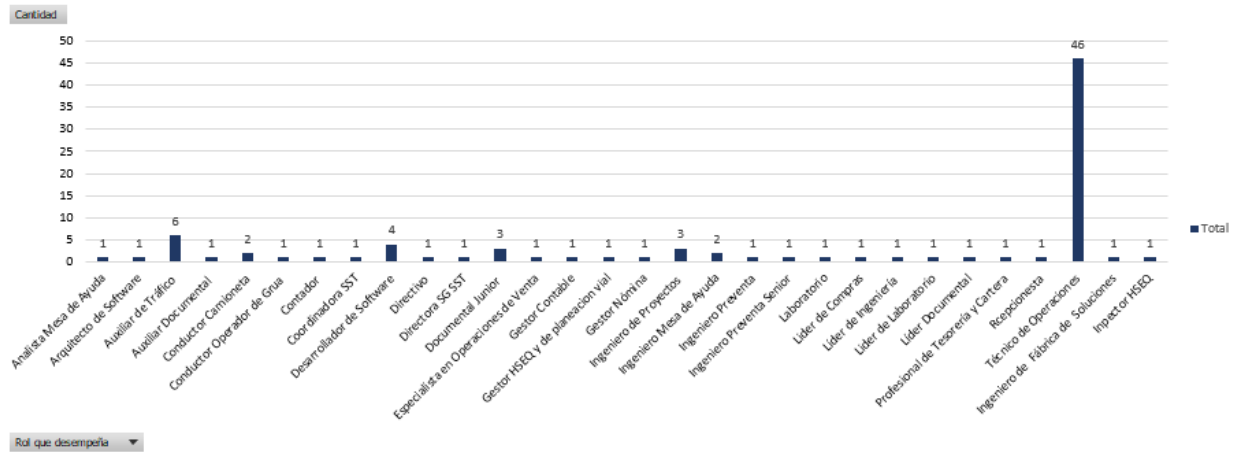
<b>Rol que desempeña</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Analista Mesa de Ayuda	1	1%
Arquitecto de Software	1	1%
Auxiliar de Tráfico	6	7%
Auxiliar Documental	1	1%
Conductor Camioneta	2	2%
Conductor Operador de Grúa	1	1%
Contador	1	1%
Coordinadora SST	1	1%
Desarrollador de Software	4	4%

Directivo	1	1%
Directora SG SST	1	1%
Documental Junior	3	3%
Especialista en Operaciones de Venta	1	1%
Gestor Contable	1	1%
Gestor HSEQ y de planeación vial	1	1%
Gestor Nómina	1	1%
Ingeniero de Proyectos	3	3%
Ingeniero Mesa de Ayuda	2	2%
Ingeniero Preventa	1	1%
Ingeniero Preventa Senior	1	1%
Laboratorio	1	1%
Líder de Compras	1	1%
Líder de Ingeniería	1	1%
Líder de Laboratorio	1	1%
Líder Documental	1	1%
Profesional de Tesorería y Cartera	1	1%
Recepcionista	1	1%
Técnico de Operaciones	46	52%
Ingeniero de Fábrica de Soluciones	1	1%
Inspector HSEQ	1	1%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Rol que desempeña? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

## Figura 24

### Rol que desempeña



**Nota:** Corresponde a la pregunta: Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 52% (46 personas) desempeñan el rol de Técnico de Operaciones, lo que representa la mayoría absoluta. Otros roles como Auxiliar de Tráfico (7%, 6 personas), Desarrollador de Software (4%, 4 personas), Ingeniero de Proyectos (3%, 3 personas) y Documental Junior (3%, 3 personas) tienen una presencia significativamente menor. El resto de los roles, como Analista Mesa de Ayuda, Arquitecto de Software, Contador, Coordinadora SST, entre otros, suman porcentajes individuales de 1% a 2%. Esta distribución evidencia una estructura organizacional donde la operación es el eje central, mientras que los roles administrativos, técnicos y de soporte tienen una participación más limitada. El predominio del área operativa puede influir en la percepción de los colaboradores sobre la dinámica interna, la toma de decisiones y la visibilidad de los diferentes equipos dentro de Verytel S.A.

**Tabla 20**

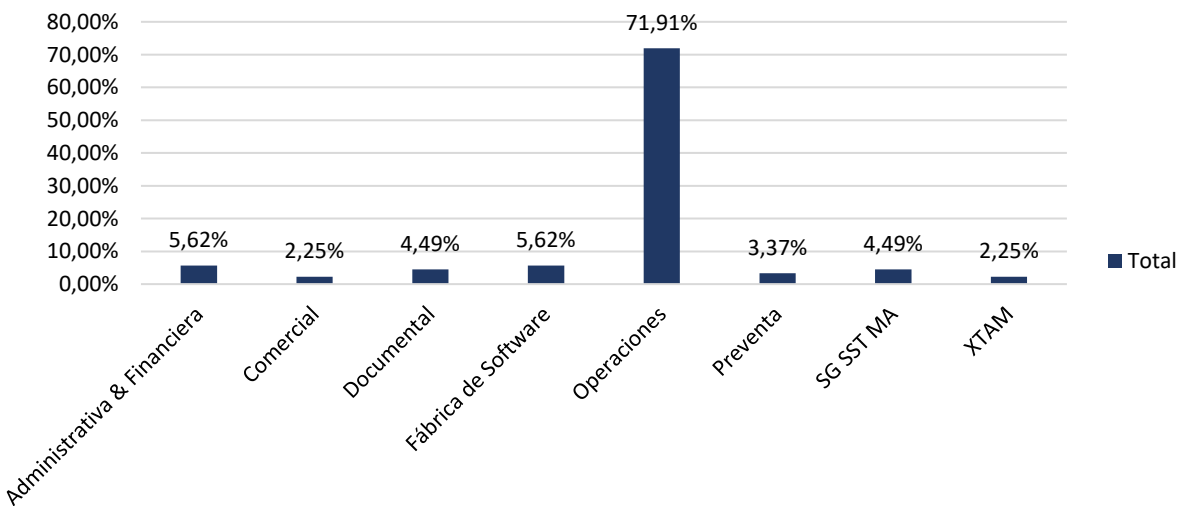
*Área en la que trabaja*

Área en la que trabaja	Cantidad	%
Administrativa & Financiera	5	6%
Comercial	2	2%
Documental	4	4%
Fábrica de Software	5	6%
Operaciones	64	72%
Preventa	3	3%
SG SST MA	4	4%
XTAM	2	2%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Área en la que Trabaja? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 25**

*Área en la que trabaja*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Área en la que Trabaja? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 72% (64 personas) pertenecen al área de Operaciones, mientras que las áreas Administrativa & Financiera y Fábrica de Software cuentan cada una con el 6% (5 personas). Las áreas Documental y SG SST MA tienen el 4% (4 personas cada una), Comercial y XTAM representan el 2% (2 personas cada una), y Preventa el 3% (3 personas). Esta distribución muestra que la mayoría de los colaboradores están enfocados en actividades operativas, mientras que las áreas de apoyo y gestión tienen una representación menor. El predominio de Operaciones puede influir en la percepción de prioridades y en la colaboración entre áreas.

**Tabla 21**

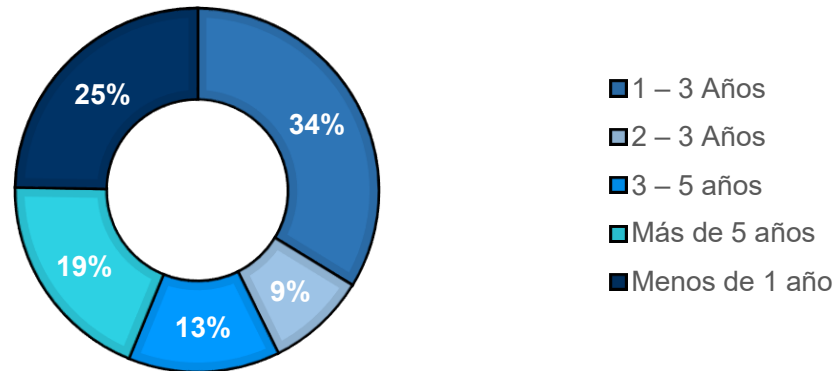
*Tiempo en la empresa*

<b>Tiempo en la empresa</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
1 – 3 Años	30	34%
2 – 3 Años	8	9%
3 – 5 años	12	13%
Más de 5 años	17	19%
Menos de 1 año	22	25%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Tiempo en la empresa? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 26**

*Tiempo en la empresa*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Tiempo en la empresa? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Estratégico de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 34% (30 personas) tienen entre 1 y 3 años en Verytel S.A., el 25% (22 personas) menos de 1 año y el 19% (17 personas) más de 5 años. El resto se distribuye entre 2-3 años (9%) y 3-5 años (13%). Esta distribución refleja una mezcla de experiencia y renovación, con una presencia significativa de colaboradores nuevos y otros con mayor trayectoria.

**Tabla 22**

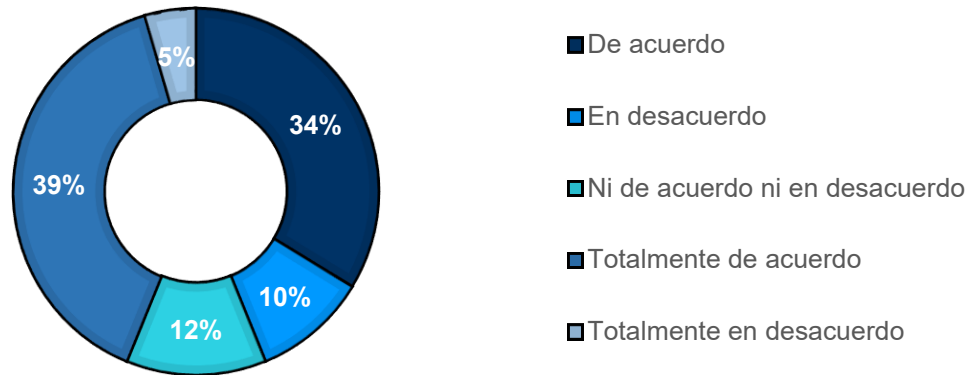
*¿Tengo claridad sobre mis funciones y responsabilidades?*

<b>¿Tengo claridad sobre mis funciones y responsabilidades?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	30	34%
En desacuerdo	9	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	12%
Totalmente de acuerdo	35	39%
Totalmente en desacuerdo	4	4%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Tengo claridad sobre mis funciones y responsabilidades? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 27**

*¿Tengo claridad sobre mis funciones y responsabilidades?*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Tengo claridad sobre mis funciones y responsabilidades? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 34% (30 personas) indican estar de acuerdo y el 39% (35 personas) totalmente de acuerdo con tener claridad sobre sus funciones y responsabilidades, sumando un 73% de respuestas favorables. El 12% (11 personas) se ubica en una posición neutral, mientras que el 10% (9 personas) están en desacuerdo y el 4% (4 personas) totalmente en desacuerdo. Los resultados muestran una valoración positiva frente a la definición de funciones y responsabilidades, aunque existe un grupo minoritario que expresa dudas o falta de claridad, lo que puede influir en la percepción de los colaboradores sobre sus tareas y roles.

**Tabla 23**

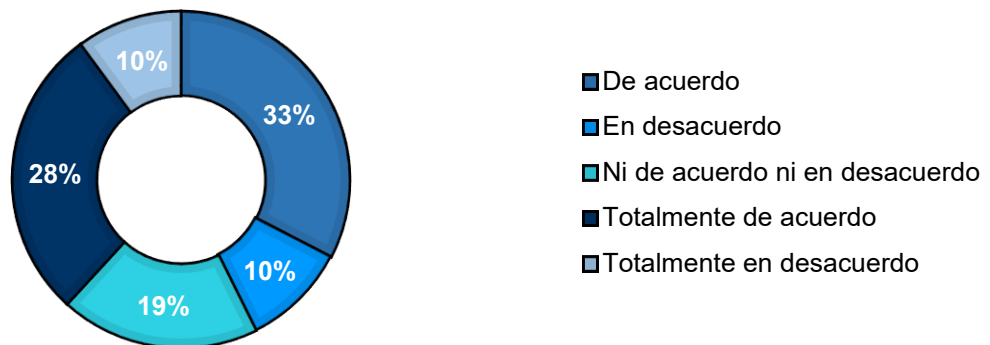
*¿Conozco las personas o cargos responsables de cada proceso?*

<b>¿Conozco las personas o cargos responsables de cada proceso?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	29	33%
En desacuerdo	9	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	19%
Totalmente de acuerdo	25	28%
Totalmente en desacuerdo	9	10%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Conozco las personas o cargos responsables de cada proceso? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 28**

*¿Conozco las personas o cargos responsables de cada proceso?*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Conozco las personas o cargos responsables de cada proceso? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 33% (29 personas) están de acuerdo y el 28% (25 personas) totalmente de acuerdo con conocer a los responsables de cada proceso, sumando un 61% de respuestas favorables.

El 19% (17 personas) se mantiene neutral, mientras que el 10% (9 personas) están en desacuerdo y el 10% (9 personas) totalmente en desacuerdo. Esto evidencia que, aunque la mayoría identifica a los responsables, existe una proporción significativa que no lo tiene claro, lo que puede influir en la gestión y el seguimiento de tareas.

**Tabla 24**

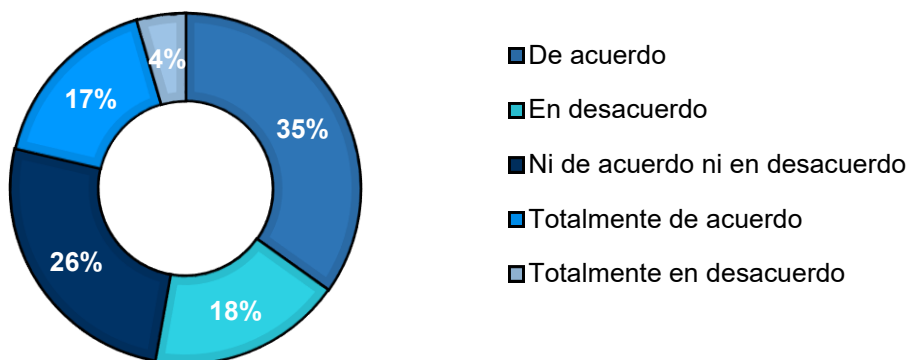
*¿La comunicación entre áreas es clara y oportuna para cumplir mis tareas?*

<b>¿La comunicación entre áreas es clara y oportuna para cumplir mis tareas?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	31	35%
En desacuerdo	16	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	26%
Totalmente de acuerdo	15	17%
Totalmente en desacuerdo	4	4%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿La comunicación entre áreas es clara y oportuna para cumplir mis tareas? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 29**

*¿La comunicación entre áreas es clara y oportuna para cumplir mis tareas?*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿La comunicación entre áreas es clara y oportuna para cumplir mis tareas? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 35% (31 personas) están de acuerdo, el 17% (15 personas) totalmente de acuerdo y el 26% (23 personas) ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 18% (16 personas) están en desacuerdo y el 4% (4 personas) totalmente en desacuerdo. El 52% de respuestas favorables muestra que la comunicación interáreas es percibida como adecuada por la mitad de los colaboradores, pero existe un reto importante en mejorar la claridad y oportunidad de la información.

**Tabla 25**

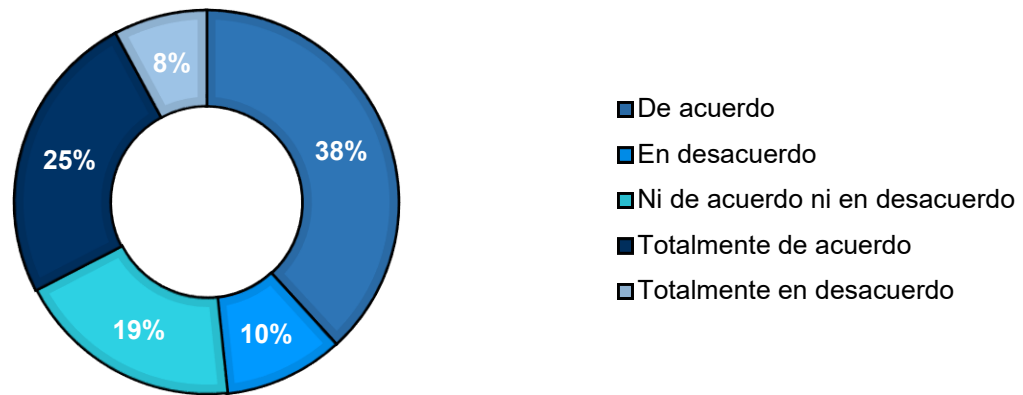
*¿Las instrucciones de mis superiores son coherentes y comprensibles?*

<b>¿Las instrucciones de mis superiores son coherentes y comprensibles?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	34	38%
En desacuerdo	9	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	19%
Totalmente de acuerdo	22	25%
Totalmente en desacuerdo	7	8%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Las instrucciones de mis superiores son coherentes y comprensibles? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 30**

*¿Las instrucciones de mis superiores son coherentes y comprensibles?*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Las instrucciones de mis superiores son coherentes y comprensibles? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 38% (34 personas) están de acuerdo, el 25% (22 personas) totalmente de acuerdo y el 19% (17 personas) ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 10% (9 personas) están en desacuerdo y el 8% (7 personas) totalmente en desacuerdo. El 63% de respuestas favorables evidencia que la mayoría percibe coherencia y claridad en las instrucciones, aunque persisten áreas de mejora.

¿Cómo se coordinan actualmente las tareas entre las áreas para alcanzar las metas de la empresa?

Las respuestas muestran que la coordinación entre áreas se basa principalmente en reuniones periódicas, comunicación directa y el uso de canales informales como WhatsApp y correo electrónico. Se mencionan prácticas como mesas de trabajo, cronogramas y programación diaria, lo que indica que existe una intención de organizar las tareas, aunque en algunos casos se perciben reprocesos y falta de sincronización en la información. También mencionan que la asignación de actividades depende de los líderes de proyecto o ingenieros responsables.

También se identifican mecanismos más estructurados en ciertos procesos, como la utilización de herramientas de gestión colaborativa teams y metodologías basadas en OKR y planificación trimestral. Estas prácticas permiten alinear las tareas con los objetivos estratégicos y dar seguimiento mediante indicadores internos y reuniones de control. Sin embargo, varias respuestas sugieren que la coordinación no siempre es uniforme, lo que genera oportunidades de mejora en la definición de responsabilidades y en la retroalimentación continua.

Y se destaca que la comunicación abierta y el trabajo en equipo son valores presentes en la dinámica actual, aunque persisten retos relacionados con la claridad en los procesos y la reducción de reprocesos. En conjunto, las respuestas evidencian un modelo mixto que combina prácticas formales con métodos informales, lo que requiere ajustes para lograr mayor consistencia y efectividad.

**Tabla 26**

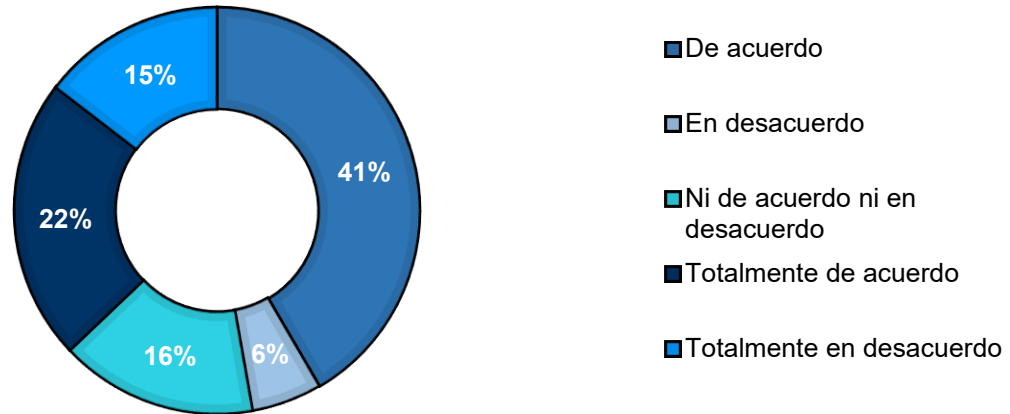
*¿En mi área se fomenta proponer ideas para mejorar los procesos?*

<b>¿En mi área se fomenta proponer ideas para mejorar los procesos?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	37	42%
En desacuerdo	5	6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	16%
Totalmente de acuerdo	20	22%
Totalmente en desacuerdo	13	15%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿En mi área se fomenta proponer ideas para mejorar los procesos? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 31**

*¿En mi área se fomenta proponer ideas para mejorar los procesos?*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿En mi área se fomenta proponer ideas para mejorar los procesos? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 42% (37 personas) están de acuerdo y el 22% (20 personas) totalmente de acuerdo, sumando un 64% de respuestas favorables. El 16% (14 personas) se mantiene neutral, mientras que el 6% (5 personas) están en desacuerdo y el 15% (13 personas) totalmente en desacuerdo. Los resultados muestran apertura a la innovación, aunque persisten barreras para la participación activa de todos los colaboradores.

**Tabla 27**

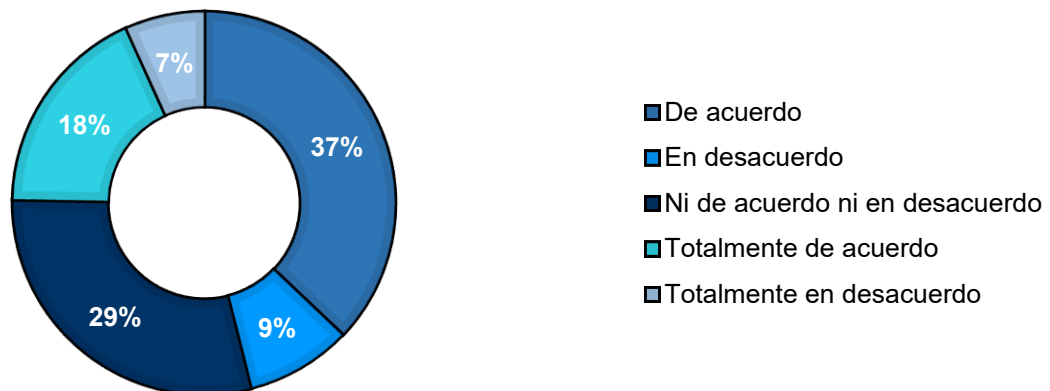
*¿Mis sugerencias son escuchadas y valoradas?*

<b>¿Mis sugerencias son escuchadas y valoradas?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	33	37%
En desacuerdo	8	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	29%
Totalmente de acuerdo	16	18%
Totalmente en desacuerdo	6	7%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Mis sugerencias son escuchadas y valoradas? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 32**

*¿Mis sugerencias son escuchadas y valoradas?*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Mis sugerencias son escuchadas y valoradas? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 37% (33 personas) están de acuerdo, el 18% (16 personas) totalmente de acuerdo y el 29% (26 personas) ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 9% (8 personas) están en desacuerdo y el 7% (6 personas) totalmente en desacuerdo. El 55% de respuestas favorables muestra que existe percepción de escucha, aunque no es universal y hay margen para fortalecer la valoración de las sugerencias.

**Tabla 28**

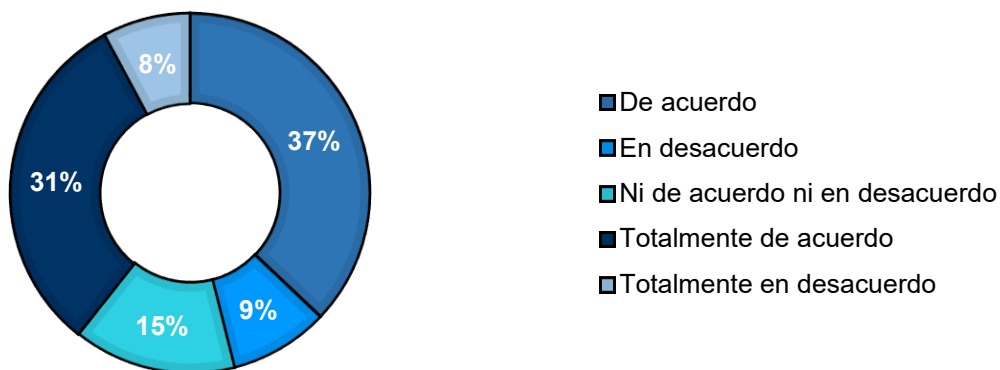
*¿Las herramientas tecnológicas facilitan mi trabajo diario?*

<b>¿Las herramientas tecnológicas facilitan mi trabajo diario?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	33	37%
En desacuerdo	8	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	15%
Totalmente de acuerdo	28	31%
Totalmente en desacuerdo	7	8%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Las herramientas tecnológicas facilitan mi trabajo diario? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 33**

*¿Las herramientas tecnológicas facilitan mi trabajo diario?*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Las herramientas tecnológicas facilitan mi trabajo diario? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 37% (33 personas) están de acuerdo, el 31% (28 personas) totalmente de acuerdo y el 15% (13 personas) ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 9% (8 personas) están en desacuerdo y el 8% (7 personas) totalmente en desacuerdo. El 68% de respuestas favorables evidencia que las herramientas tecnológicas son valoradas, aunque existen oportunidades de mejora en su implementación y uso.

**Tabla 29**

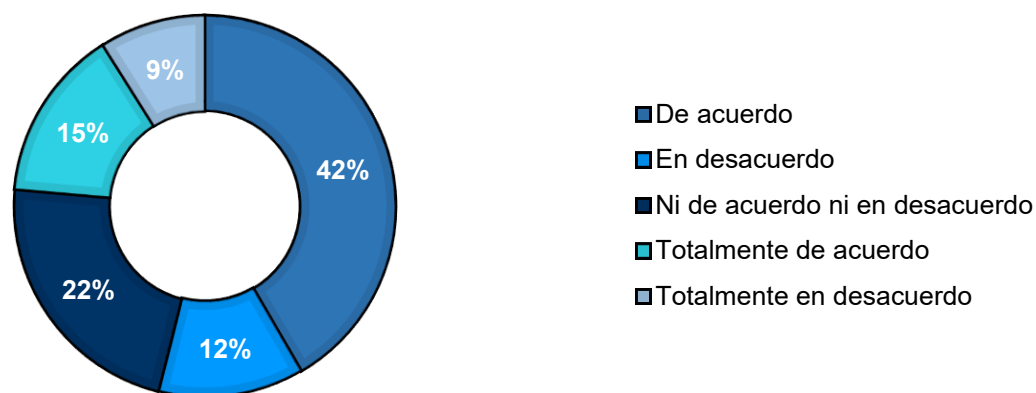
*¿Los cambios que se implementan son comunicados y explicados oportunamente?*

<b>¿Los cambios que se implementan son comunicados y explicados oportunamente?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	37	42%
En desacuerdo	11	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	22%
Totalmente de acuerdo	13	15%
Totalmente en desacuerdo	8	9%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Los cambios que se implementan son comunicados y explicados oportunamente? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 34**

*¿Los cambios que se implementan son comunicados y explicados oportunamente?*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Los cambios que se implementan son comunicados y explicados oportunamente? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 42% (37 personas) están de acuerdo, el 15% (13 personas) totalmente de acuerdo y el 22% (20 personas) ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 12% (11 personas) están en desacuerdo y el 9% (8 personas) totalmente en desacuerdo. El 43% se ubica entre neutral y desacuerdo lo que indica que la comunicación de los cambios no es percibida como suficiente por una parte importante de los colaboradores, lo que puede generar incertidumbre y resistencia.

**Tabla 30**

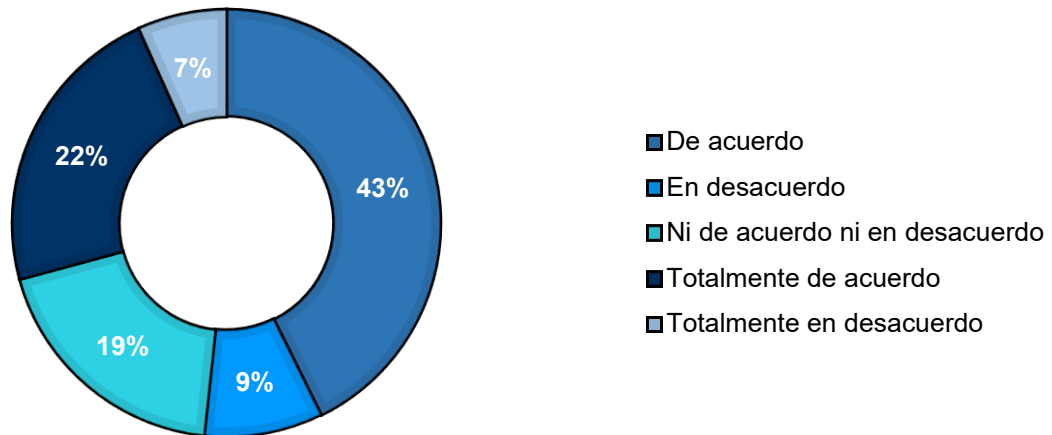
*¿La empresa ofrece oportunidades de aprendizaje y capacitación?*

<b>¿La empresa ofrece oportunidades de aprendizaje y capacitación?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	38	43%
En desacuerdo	8	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	19%
Totalmente de acuerdo	20	22%
Totalmente en desacuerdo	6	7%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿La empresa ofrece oportunidades de aprendizaje y capacitación? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 35**

*¿La empresa ofrece oportunidades de aprendizaje y capacitación?*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿La empresa ofrece oportunidades de aprendizaje y capacitación? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 43% (38 personas) están de acuerdo, el 22% (20 personas) totalmente de acuerdo y el 19% (17 personas) ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 9% (8 personas) están en desacuerdo y el 7% (6 personas) totalmente en desacuerdo. El 35% de respuestas se ubican entre neutral y desacuerdo lo que representa una población que siente que no cuenta con las oportunidades de aprendizaje y capacitación.

**Tabla 31**

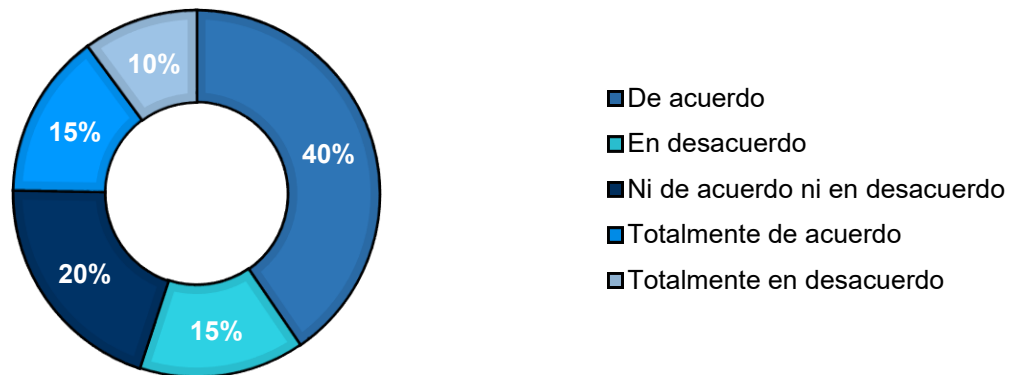
*¿Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño?*

<b>¿Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	36	40%
En desacuerdo	13	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	20%
Totalmente de acuerdo	13	15%
Totalmente en desacuerdo	9	10%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 36**

*¿Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño?*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 40% (36 personas) están de acuerdo, el 15% (13 personas) totalmente de acuerdo y el 20% (18 personas) ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 15% (13 personas) están en

desacuerdo y el 10% (9 personas) totalmente en desacuerdo. Sin embargo, el 45% se ubica entre neutral y desacuerdo por lo tanto se identifica una alerta y oportunidad de mejora, la retroalimentación no es generalizada y existe una proporción significativa de colaboradores que no la percibe, lo que puede afectar el desarrollo y la mejora continua.

**Tabla 32**

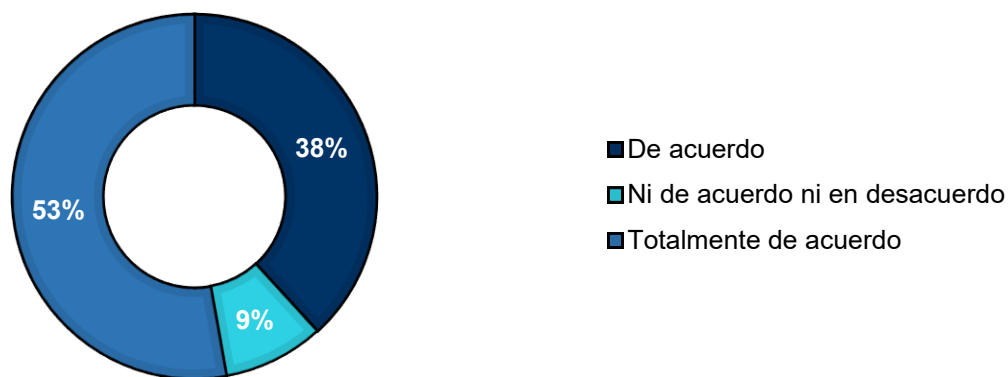
*¿Mi trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa?*

<b>¿Mi trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	34	38%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	9%
Totalmente de acuerdo	47	53%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Mi trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 37**

*¿Mi trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa?*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Mi trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 38% (34 personas) están de acuerdo, el 53% (47 personas) totalmente de acuerdo y el 9% (8 personas) ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Esto refleja que el 91% de los colaboradores de Verytel S.A. percibe que su trabajo contribuye al logro de los objetivos. Sin embargo, el grupo neutral sugiere que hay personas que no logran identificar claramente el impacto de su labor en los resultados globales, lo que podría estar relacionado con falta de comunicación sobre los objetivos estratégicos o sobre cómo cada rol aporta al cumplimiento de los mismos.

### Tabla 33

*¿Existe un ambiente laboral positivo y colaborativo?*

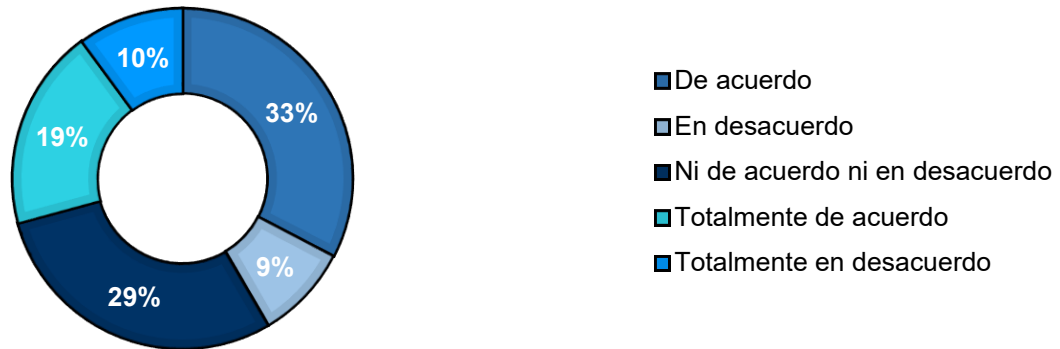
<b>¿Existe un ambiente laboral positivo y colaborativo?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	29	33%
En desacuerdo	8	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	29%
Totalmente de acuerdo	17	19%
Totalmente en desacuerdo	9	10%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Existe un ambiente laboral positivo y colaborativo?

Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 38**

*¿Existe un ambiente laboral positivo y colaborativo?*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: *¿Existe un ambiente laboral positivo y colaborativo?*

Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 33% (29 personas) están de acuerdo, el 19% (17 personas) totalmente de acuerdo, el 29% (26 personas) ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 9% (8 personas) en desacuerdo y el 10% (9 personas) totalmente en desacuerdo.

Sumando las posiciones de neutralidad y desacuerdo, 43 personas (48%) no perciben el ambiente como plenamente positivo y colaborativo. Esto indica que casi la mitad de los colaboradores tiene reservas o no se identifica con un ambiente laboral positivo. Esta tendencia puede estar relacionada con situaciones de comunicación deficiente, falta de integración entre equipos o experiencias personales negativas. Si no se atiende, puede incidir en el bienestar, la motivación y la retención de talento.

¿Qué podría hacer la empresa para que los colaboradores se sientan más motivados, reconocidos y con ganas de permanecer en Verytel S.A.?

Las respuestas reflejan que la motivación y el sentido de pertenencia están estrechamente ligados al reconocimiento y la valoración del esfuerzo. Los colaboradores mencionan que, aunque se realizan detalles en fechas especiales, se percibe la necesidad de incentivos más significativos, tanto económicos como simbólicos, que premien el cumplimiento

de metas, la innovación y el compromiso. También se destaca la importancia de reconocer el trabajo operativo, que en ocasiones se percibe como menos visible frente a otros roles.

Otro aspecto recurrente es la búsqueda de oportunidades de desarrollo profesional. Se mencionan capacitaciones técnicas, certificaciones y programas educativos como factores que generarían mayor motivación y permanencia. Estas acciones no solo fortalecen las competencias, sino que también proyectan crecimiento dentro de la organización, lo que contribuye a la retención del talento. Además, se valora la posibilidad de ascensos internos y campañas que fomenten la participación en procesos de promoción.

Las respuestas evidencian que la comunicación y el bienestar son elementos esenciales para mantener el compromiso. Se propone mejorar la escucha activa, involucrar a los colaboradores en decisiones y garantizar condiciones laborales que respeten los espacios personales. También se mencionan actividades de integración, beneficios asociados a logros y acciones que refuercen la cultura organizacional, como retroalimentaciones positivas y reconocimiento constante. En conjunto, estas ideas reflejan que la motivación depende de una combinación de incentivos, desarrollo y un ambiente laboral inclusivo.

¿De qué manera considera que su trabajo contribuye a brindar un buen servicio al cliente interno y externo dentro de Verytel S.A.

En las respuestas se percibe un fuerte compromiso individual con la calidad y la responsabilidad en la ejecución de las tareas. Los colaboradores mencionan que su aporte consiste en cumplir con las actividades asignadas de manera puntual, eficiente y con atención a los detalles, lo que contribuye a generar confianza y satisfacción tanto en clientes internos como externos. También se destaca el sentido de pertenencia y la disposición para brindar soluciones oportunas, elementos que refuerzan la percepción de servicio.

Se evidencia a través de las respuestas que la contribución al cliente está asociada a la optimización de procesos y la mejora continua. Varios participantes señalan que su trabajo permite reducir reprocesos, agilizar tiempos de respuesta y garantizar la correcta ejecución de

proyectos, lo que impacta directamente en la experiencia del cliente externo. Asimismo, se mencionan funciones orientadas a la automatización y gestión eficiente de trámites internos, lo que facilita la operación y fortalece la atención al cliente interno.

La comunicación y el trato cordial aparecen como factores esenciales en la prestación del servicio. Las respuestas resaltan la importancia de mantener una actitud empática, responder con claridad y actuar bajo principios éticos en cada interacción. Estas prácticas, sumadas a la entrega de información precisa y la disposición para colaborar, contribuyen a consolidar una imagen de servicio confiable y profesional. En conjunto, se evidencia que la contribución al cliente depende de una combinación de compromiso personal, calidad técnica y comunicación efectiva.

**Tabla 34**

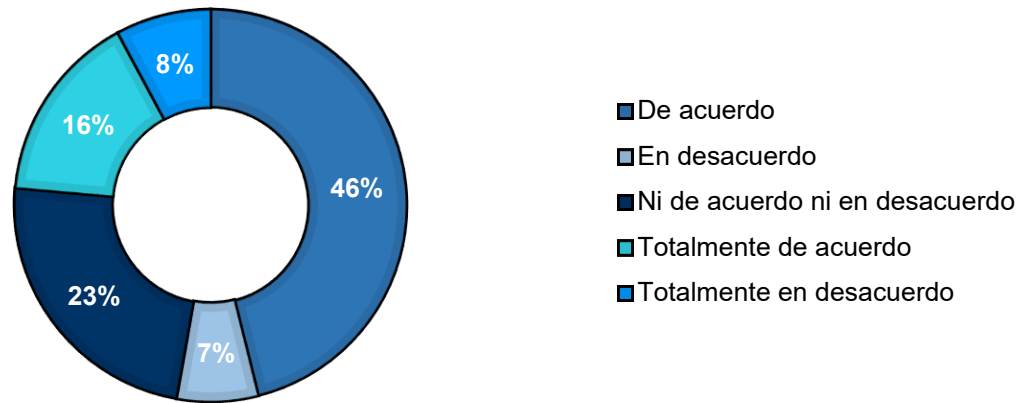
*¿Recibo orientación para ofrecer un servicio de calidad?*

<b>¿Recibo orientación para ofrecer un servicio de calidad?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	41	46%
En desacuerdo	6	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	24%
Totalmente de acuerdo	14	16%
Totalmente en desacuerdo	7	8%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Recibo orientación para ofrecer un servicio de calidad? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 39**

*¿Recibo orientación para ofrecer un servicio de calidad?*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Recibo orientación para ofrecer un servicio de calidad? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 46% (41 personas) están de acuerdo, el 16% (14 personas) totalmente de acuerdo, el 24% (21 personas) ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7% (6 personas) en desacuerdo y el 8% (7 personas) totalmente en desacuerdo.

En total, 34 personas (39%) no perciben de manera clara que reciben suficiente orientación para ofrecer un servicio de calidad. Lo que sugiere que una parte importante de los colaboradores considera insuficiente la orientación recibida. Esta situación puede estar relacionada con la falta de lineamientos claros, capacitación insuficiente o ausencia de acompañamiento. Si no se aborda, puede incidir en la calidad del servicio y la satisfacción tanto interna como externa.

**Tabla 35**

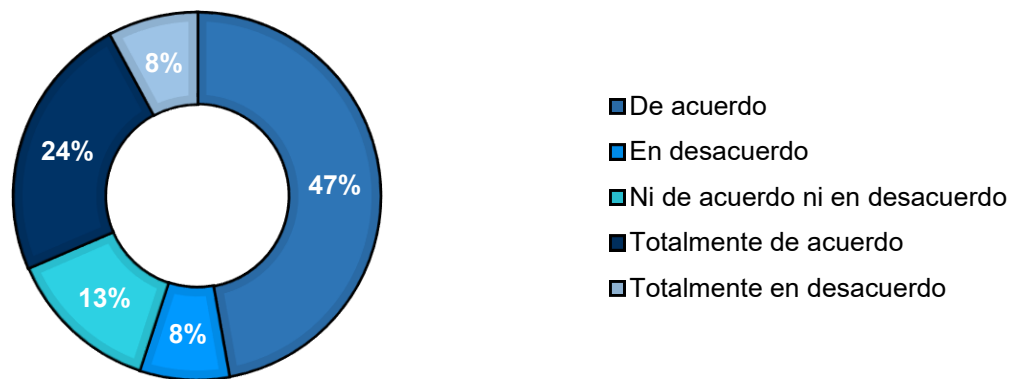
*¿En mi área se promueve el trabajo en equipo y la colaboración?*

<b>¿En mi área se promueve el trabajo en equipo y la colaboración?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	42	47%
En desacuerdo	7	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	13%
Totalmente de acuerdo	21	24%
Totalmente en desacuerdo	7	8%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿En mi área se promueve el trabajo en equipo y la colaboración? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 40**

*¿En mi área se promueve el trabajo en equipo y la colaboración?*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿En mi área se promueve el trabajo en equipo y la colaboración? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 47% (42 personas) están de acuerdo, el 24% (21 personas) totalmente de acuerdo, el 13% (12 personas) ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 8% (7 personas) en desacuerdo y el

8% (7 personas) totalmente en desacuerdo.

En total, 26 personas (29%) se ubican en posiciones de neutralidad o desacuerdo. Esto muestra una tendencia mayoritariamente positiva, aunque la presencia de casi un tercio de las respuestas en posiciones de reserva o desacuerdo sugiere que existen áreas o equipos donde la colaboración podría no estar suficientemente fortalecida. Esto puede incidir en la eficiencia, el logro de objetivos compartidos y el clima laboral.

### Tabla 36

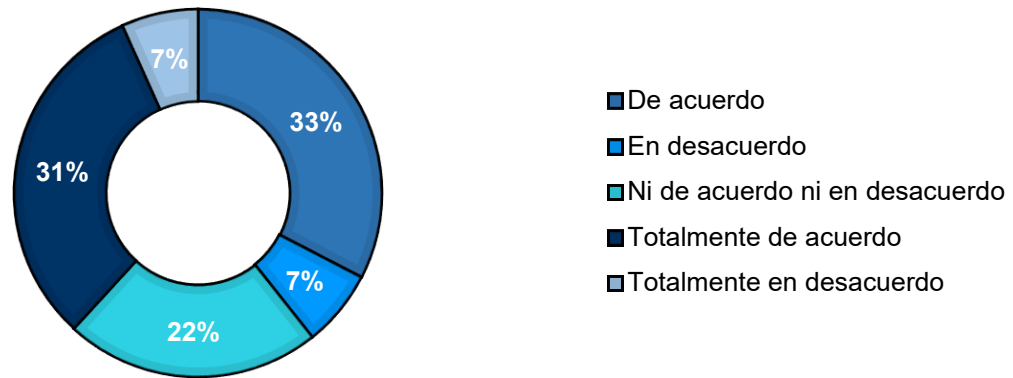
*¿Se actúa conforme a los valores de la empresa?*

<b>¿Se actúa conforme a los valores de la empresa?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	29	33%
En desacuerdo	6	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	22%
Totalmente de acuerdo	28	31%
Totalmente en desacuerdo	6	7%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Se actúa conforme a los valores de la empresa? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 41**

*¿Se actúa conforme a los valores de la empresa?*



*Nota:* Corresponde a la pregunta: ¿Se actúa conforme a los valores de la empresa? Los resultados reflejan las respuestas de 89 colaboradores del Nivel Táctico y Operativo de Verytel S.A. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 33% (29 personas) están de acuerdo, el 31% (28 personas) totalmente de acuerdo, el 22% (20 personas) ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7% (6 personas) en desacuerdo y el 7% (6 personas) totalmente en desacuerdo.

En total, 32 personas (36%) se ubican en posiciones de neutralidad o desacuerdo. Representa una advertencia sobre la coherencia entre los valores declarados y las prácticas cotidianas. La percepción de que no siempre se actúa conforme a los valores puede incidir en la cultura organizacional, la confianza interna, generando posibles inconsistencias en la vivencia de los valores.

Si desea compartir alguna observación o sugerencia relacionada sobre cualquier aspecto que considere importante para el fortalecimiento de Verytel S.A., escríbala a continuación:

Las observaciones recopiladas reflejan una percepción positiva general hacia la empresa, aunque se identifican áreas de mejora relacionadas con la comunicación, el reconocimiento y la gestión operativa. Varios colaboradores destacan que Verytel S.A. es una

buena compañía, pero sugieren fortalecer la escucha activa y la empatía entre áreas, especialmente en situaciones que afectan el bienestar laboral, como cambios abruptos en horarios o decisiones que no se comunican con suficiente anticipación. También se menciona la necesidad de evitar prácticas que generen desmotivación, como amenazas por horas extra obligatorias.

A través de los resultados obtenidos se puede evidenciar el interés en mejorar las condiciones de trabajo y las herramientas utilizadas en la operación. Algunas respuestas señalan problemas con aplicaciones que retrasan procesos, falta de apoyo técnico en configuraciones y aspectos relacionados con la ergonomía de los equipos. Además, se proponen acciones para optimizar la gestión interna, como involucrar al personal en actualizaciones de procesos, garantizar equidad en las decisiones y ofrecer capacitaciones más completas, tanto técnicas como en habilidades blandas, incluyendo psicología laboral.

Las sugerencias apuntan a reforzar la cultura organizacional mediante programas de reconocimiento, espacios para expresar ideas y actividades que promuevan integración y bienestar. Se mencionan incentivos, beneficios asociados a logros y campañas de desarrollo profesional como estrategias para mantener la motivación y el sentido de pertenencia. En conjunto, las respuestas reflejan que los colaboradores valoran la empresa, pero consideran clave avanzar en comunicación efectiva, trato equitativo y oportunidades de crecimiento para consolidar un ambiente laboral positivo y sostenible.

### **Matrices de Diagnostico**

En el proceso de reestructuración organizacional de Verytel S.A., la aplicación de herramientas de diagnóstico estratégico es importante para comprender la situación interna y externa de la empresa, identificar oportunidades de mejora e identificar estrategias alineadas con los pilares de innovación, talento de alto impacto y servicio. Las herramientas usadas son la matriz DOFA, la matriz PESTEL, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

La integración de estas herramientas permitió diseñar propuestas alineadas con la realidad de la empresa y sus retos actuales. El uso de DOFA, PESTEL, MEFE y MEFI facilitó la identificación de factores críticos, la formulación de estrategias de mejora.

### **Matriz DOFA**

**Tabla 37**

#### *Matriz DOFA*

Para la construcción de la Matriz DOFA se utilizó los datos obtenidos de la revisión de fuentes primarias y secundarias, además del análisis realizado para cada factor interno y externo según el contexto organizacional.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso y adaptabilidad de los colaboradores</li> <li>• Predominio de personal con experiencia y conocimientos en el área de operaciones.</li> <li>• Disposición a la implementación de innovación en sus procesos organizacionales.</li> <li>• Personal del nivel estratégico con antigüedad.</li> <li>• Prestación de servicios en tres líneas</li> <li>• Referente en el mercado por su experiencia prestando servicios a empresas del sector gobierno y real.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de formalización y estandarización interna.</li> <li>• Baja automatización de procesos y flujos de información.</li> <li>• Ausencia de políticas de talento humano.</li> <li>• Insuficiencia en la comunicación en cascada.</li> <li>• limitaciones para consolidar un crecimiento sostenible.</li> <li>• Estructura organizacional difusa y poco flexible.</li> <li>• Tramos de control y dobles dependencias poco visibles.</li> <li>• Decisiones y flujos que no siempre</li> </ul>

	<p>siguen canales formales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del cambio reactiva.</li> <li>• Descontento de los colaboradores y rotación de personal 2024.</li> <li>• Desbalance Disponibilidad de capital humano.</li> <li>• Falencias en el flujo de la comunicación interdepartamental.</li> <li>• Ambigüedad de rol.</li> <li>• Verytel S.A., se encuentra en proceso de reorganización empresarial</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avance tecnológico para automatización y sistematización de procesos y flujos de información.</li> <li>• Gobierno del cambio y comunicación en cascada</li> <li>• Crecimiento sostenible</li> <li>• Incremento de la demanda de soluciones tecnológicas integrales en empresas.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado exigente (tecnología/seguridad)</li> <li>• Avances tecnológicos acelerados que exigen actualización constante</li> <li>• Fuga de personal por mejores oportunidades laborales</li> <li>• Dificultad de atracción</li> <li>• Inestabilidad económica y cambios regulatorios</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia (2025).

**Tabla 38**

*Estrategias Matriz DOFA*

<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estandarización de procedimientos y documentación: Estandarizar los procedimientos. Esto incluye la consolidación y actualización de manuales de funciones, organigramas procesos y procedimientos, facilitando el acceso a esta información a través repositorios para todos los colaboradores.</li><li>• Formalización de buenas prácticas y comunicación institucional: Crear correos electrónicos institucionales por área funcional que sirvan como canal único de comunicación formal interdepartamental. Desde allí se deben centralizar solicitudes, envío de documentación y reportes, garantizando trazabilidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Claridad y actualización de roles: Asegurar que cada colaborador tenga acceso a su descripción de funciones, responsabilidades y metas. De esta manera, se reducirá la ambigüedad y se fortalecerá la alineación con los objetivos organizacionales.</li><li>• Políticas de actualización documental: Desarrollar lineamientos que determinen la frecuencia y responsables de actualizar los documentos organizacionales por áreas, esto deberá gestionarse entre talento humano los líderes de área.</li><li>• Consolidar un repositorio digital interno por áreas, accesible desde los canales institucionales, que reúna guías, lecciones aprendidas y procedimientos clave, para proteger el conocimiento frente a la rotación de personal y garantizar la continuidad operativa.</li></ul>

<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocimiento de logros y buenas prácticas: Promover la difusión de logros y reconocimientos a través de los canales institucionales, fortaleciendo la identidad corporativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de rutas de desarrollo profesional: Publicar opciones de crecimiento y movilidad interna para los diferentes perfiles, estableciendo criterios accesibles para la promoción, acompañados de formación específica y reconocimiento por avances.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia (2025).

### **Matriz MEFI y MEFE**

Tanto la matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) y MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) fueron construidas a partir de los resultados obtenidos de la Matriz DOFA, y se puntuaron los aspectos más importantes para el éxito de la empresa y los otros se puntuaron según cómo la empresa está respondiendo a ellos.

### **Tabla 39**

#### *Matriz MEFE*

<b>Factor Externo</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Avance tecnológico para automatización y sistematización de procesos y flujos de información.	0,13	3	0,39
Gobierno del cambio y comunicación en cascada	0,09	2	0,17
Crecimiento sostenible	0,13	3	0,39
Incremento de la demanda de soluciones tecnológicas integrales en empresas.	0,13	3	0,39

Mercado exigente (tecnología/seguridad)	0,17	4	0,70
Avances tecnológicos acelerados que exigen actualización constante	0,09	2	0,17
Fuga de personal por mejores oportunidades laborales	0,04	1	0,04
Dificultad de atracción	0,13	3	0,39
Inestabilidad económica y cambios regulatorios	0,09	2	0,17
<b>Total</b>	<b>1,00</b>	<b>23</b>	<b>2,83</b>

*Nota.* Elaboración propia (2025).

El puntaje total de (2,83) en la matriz MEFÉ indica que Verytel S.A. responde de manera aceptable a los factores externos que afectan su entorno. La empresa muestra capacidad para adaptarse a los cambios regulatorios, tecnológicos y sociales. Sin embargo, el resultado también evidencia áreas donde puede fortalecer su capacidad de anticipación y adaptación, especialmente en temas de innovación, sostenibilidad y formalización frente a cambios en normativas y políticas de contratación pública.

#### **Tabla 40**

##### *Matriz MEFI*

<b>Factor Interno</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Compromiso y adaptabilidad de los colaboradores	0,07	3	0,22
Predominio de personal con experiencia y conocimientos en el área de operaciones.	0,10	4	0,39
Disposición a la implementación de innovación en sus procesos organizacionales.	0,05	2	0,10
Personal del nivel estratégico con antigüedad.	0,05	2	0,10

Gestión del talento humano	0,07	3	0,22
Prestación de servicios en tres líneas	0,05	2	0,10
Innovación y mejora continua	0,05	2	0,10
Referente en el mercado por su experiencia prestando servicios a empresas del sector gobierno y real	0,05	2	0,10
Falta de formalización y estandarización interna.	0,02	1	0,02
Automatización de procesos y flujos de información.	0,05	2	0,10
Ausencia de políticas de talento humano	0,02	1	0,02
Gobierno del cambio y comunicación en cascada	0,05	2	0,10
Crecimiento sostenible	0,07	3	0,22
Estructura organizacional difusa y poco flexible.	0,02	1	0,02
Tramos de control y dobles dependencias poco visibles	0,05	2	0,10
Decisiones y flujos que no siempre siguen canales formales.	0,05	2	0,10
Gestión del cambio reactiva	0,05	2	0,10
Descontento de los colaboradores y rotación de personal 2024	0,05	2	0,10
Falencias en el flujo de la comunicación interdepartamental.	0,05	2	0,10
Ambigüedad de rol.	0,02	1	0,02
<b>Total</b>	<b>1,00</b>	<b>41</b>	<b>2,32</b>

*Nota.* Elaboración propia (2025).

El puntaje total de (2,32) indica que la empresa se encuentra por debajo del promedio en cuanto a su capacidad interna para aprovechar sus fortalezas y enfrentar sus debilidades. Es decir, existen factores positivos que respaldan su operación, las debilidades tienen un peso mayor o limitan la eficiencia de los procesos.

En términos estratégicos, el valor se ubica en una posición de vulnerabilidad moderada, donde la organización requiere fortalecer su estructura interna, mejorar la comunicación, coordinación y gestión de información, y avanzar en la formalización de procesos que le permitan sostener el crecimiento y aumentar su competitividad.

### ***Matriz PESTel***

Para la elaboración de la matriz PESTEL se utilizó la información disponible, obtenida de documentos de fuentes secundarias, estadísticas del entorno que son pertinentes con el contexto de la empresa.

#### **Político**

La empresa opera en un sector regulado por normativas nacionales sobre seguridad electrónica y telecomunicaciones, lo que implica la necesidad de cumplir con requisitos legales y de contratación pública.

Cambios en políticas gubernamentales, especialmente en contratación estatal y seguridad, pueden afectar la demanda de servicios y la estabilidad de los contratos.

La presencia en proyectos con entidades públicas y privadas requiere atención constante a la evolución de leyes y regulaciones.

#### **Económico**

De acuerdo con la estrategia de MinTIC titulada “Colombia Potencia Digital”, la tecnología desempeña un papel importante como motor del crecimiento nacional. Según el ministerio, el aporte del sector de software y tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) al producto interno bruto (PIB) nacional asciende al 4,8 %. Esta cifra revela una

participación superior a la que se ha estimado para el sector TIC (aproximadamente 3% al 3,5% del PIB), lo que sugiere una revisión al alza.

Desde esta perspectiva, el crecimiento acelerado de la empresa adquiere una explicación más detallada, ya que al operar en un entorno en el que la economía nacional potencia la tecnología como un eje de desarrollo, la empresa está bien posicionada para capitalizar esa prioridad estratégica y adentrarse a más clientes.

Por tanto, la conjunción del reconocimiento oficial de la tecnología como palanca de crecimiento en el porcentaje del 4,8 % del PIB atribuido al sector software y TIC permite articular el desempeño acelerado de la empresa con un contexto macroeconómico y regulatorio favorable.

Otro aspecto importante es la inflación, la cual ha incidido de manera directa en el aumento de los costos de los insumos tecnológicos, aunque esta variación supera la tasa general registrada por el Índice de Precios al Consumidor, el cual según el DANE (2025) fue cerca al 5% para 2025, el Índice de Precios del Productor alcanzó aproximadamente el 6,9%, reflejando un encarecimiento mayor en los bienes y servicios utilizados en los procesos productivos. Este comportamiento afecta especialmente a las empresas del sector tecnológico y de seguridad, cuyos insumos como software, componentes electrónicos y hardware, dependen de importaciones valoradas en dólares y de cadenas que se encuentran sujetas a variaciones globales. En consecuencia, el incremento de precios en estos insumos eleva los costos operativos y presiona su rentabilidad, obligando a las organizaciones a reajustar sus estrategias de precios y abastecimiento para mantener su sostenibilidad.

La diversificación de líneas de negocio y la expansión geográfica ofrecen oportunidades para mitigar riesgos económicos y aprovechar nuevos mercados.

## **Social**

El bienestar y la satisfacción de los colaboradores son factores clave para la retención y el compromiso, como lo evidencian los resultados de clima y eNPS.

La cultura organizacional orientada al servicio y la innovación responde a las expectativas de los clientes internos y externos.

Cambios en las preferencias de los trabajadores, como la búsqueda de flexibilidad, desarrollo profesional y reconocimiento, influyen en la gestión del talento humano.

### **Tecnológico**

La empresa ha adoptado herramientas digitales (Microsoft 365, Power BI, Pipedrive) y metodologías ágiles para mejorar la eficiencia y la trazabilidad de los procesos.

La automatización de procesos y la integración de plataformas tecnológicas representan una oportunidad para reducir reprocesos y mejorar la coordinación entre áreas.

El avance tecnológico en el sector exige actualización constante de conocimientos y capacidades técnicas, tanto en el equipo operativo como en el administrativo.

### **Ambiental**

La gestión responsable de recursos y el cumplimiento de normativas ambientales son relevantes en proyectos de seguridad electrónica y telecomunicaciones.

La empresa debe considerar el impacto ambiental de sus operaciones, especialmente en la adquisición y disposición de equipos tecnológicos.

La adopción de prácticas sostenibles puede fortalecer la reputación y abrir oportunidades en licitaciones y contratos con entidades que valoran la responsabilidad ambiental.

### **Legal**

Verytel S.A. está sujeto a la legislación colombiana en materia de comercio, protección de datos personales, seguridad y salud en el trabajo, y contratación pública.

El cumplimiento de requisitos legales y la actualización de políticas internas son fundamentales para evitar sanciones y garantizar la continuidad operativa.

Cambios en la normativa laboral, tributaria y de protección de datos pueden requerir ajustes en los procesos internos y en la gestión documental.

## **Síntesis del Diagnóstico Verytel S.A.**

Los resultados del diagnóstico organizacional de Verytel S.A. reflejan, en términos generales, una percepción positiva de la gestión empresarial desde la perspectiva del nivel estratégico. Sin embargo, se identifican aspectos que requieren fortalecimiento, especialmente en la articulación entre las estrategias directivas, los valores corporativos y la administración del talento humano. Si bien los gerentes reconocen estructuras y flujos de comunicación establecidos, la existencia de respuestas neutrales evidencia que persisten deficiencias en la retroalimentación y en la transversalidad de la información, lo que puede limitar la eficacia de las decisiones y la coordinación con los niveles operativo y táctico. En cuanto a la coherencia organizacional y el liderazgo, la mayoría de los integrantes de la alta dirección considera que sus decisiones están alineadas con los valores corporativos y orientadas a la colaboración y el servicio, aunque las discrepancias en la percepción entre directores muestran la necesidad de unificar criterios y robustecer el liderazgo para avanzar hacia una administración más participativa y lógica.

El talento humano es valorado como un elemento de competitividad y recurso estratégico, pero la falta de integración total entre la estrategia empresarial y la gestión del personal restringe la capacidad de la organización para innovar y adaptarse a los cambios del entorno. La orientación hacia el cliente interno y externo es un compromiso generalizado de la dirección, aunque algunos directores no perciben la implementación constante de acciones específicas en este sentido, lo que indica la necesidad de fortalecer la planificación y comunicación de las tácticas de servicio para garantizar su aplicación en todos los niveles. En síntesis, la alta dirección de Verytel S.A. determina las bases estratégicas de la empresa y muestra disposición hacia la mejora continua, pero para que las decisiones estratégicas se traduzcan en eficacia operativa es imprescindible reforzar la armonía entre la visión de la compañía, su organización y su gestión directiva, articulando los diferentes grados de la

jerarquía y asegurando una comunicación fluida y una coordinación adecuada para la ejecución oportuna de los procesos.

Desde la perspectiva del personal operativo y táctico, la estructura organizacional está fuertemente orientada a la operación, con una alta concentración de colaboradores en roles técnicos y operativos. Aunque la mayoría percibe claridad en sus funciones, una proporción relevante manifiesta ambigüedad o falta de información, lo que puede generar confusión y afectar la eficiencia operativa. Solo el 22% de los colaboradores considera que la comunicación interáreas es completamente clara y oportuna, mientras que el 78% expresa reservas o desacuerdo, lo que limita la integración y la capacidad de respuesta frente a los cambios. Los mecanismos de coordinación, como reuniones y canales informales, no siempre son suficientes, ya que persisten reprocesos y falta de sincronización, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los procesos formales y la definición de responsabilidades.

El análisis de la dinámica interna muestra que el crecimiento de la empresa ha estado acompañado por una notable capacidad de adaptación de los equipos, quienes han logrado mantener la operación a pesar de los retos que implica una estructura en evolución. El compromiso de los colaboradores y su disposición para resolver situaciones sobre la marcha han sido factores clave, aunque este esfuerzo constante también revela la necesidad de fortalecer ciertos aspectos organizacionales. La formalización de procesos y la claridad en los roles siguen siendo temas recurrentes. Si bien existe una estructura definida y la mayoría de los colaboradores afirma conocer sus funciones, todavía hay vacíos en la documentación y en la actualización de los manuales de cargos, lo que genera que muchas tareas se coordinen a través de acuerdos informales y comunicación directa, derivando en reprocesos y dependencia de personas específicas para resolver situaciones cotidianas. La falta de procedimientos claros también dificulta la integración de nuevos miembros y la transferencia de conocimiento entre áreas.

La coordinación entre equipos, aunque se apoya en reuniones periódicas y herramientas colaborativas, enfrenta desafíos relacionados con la sincronización de información y la definición de responsabilidades. Los organigramas y registros internos no siempre reflejan la realidad operativa, lo que puede generar confusión en la toma de decisiones y en la asignación de tareas. En este contexto, la automatización de procesos surge como una oportunidad para reducir la carga administrativa, mejorar la trazabilidad y facilitar la colaboración entre áreas, permitiendo que los equipos se enfoquen en actividades de mayor valor agregado. El ambiente laboral es percibido de manera positiva y se destaca el trabajo en equipo y la apertura para proponer ideas, aunque también se identifican situaciones que afectan la motivación, como cambios de horario sin anticipación, sobrecarga de trabajo y falta de reconocimiento. La motivación y el sentido de pertenencia aparecen ligados al reconocimiento del esfuerzo, la existencia de incentivos y la posibilidad de participar en decisiones que impactan el día a día.

En cuanto al desarrollo profesional, los colaboradores valoran las oportunidades de capacitación y la posibilidad de ascensos internos, aunque señalan que aún existen áreas donde la formación podría ser más accesible y alineada con las necesidades reales de la operación. La gestión del talento humano requiere avanzar en la definición de planes de carrera, en la homologación de cargos y en la creación de políticas claras para el desarrollo y la retención del personal. La comunicación interna, aunque apoyada por herramientas tecnológicas y canales formales, no siempre logra ser oportuna ni clara en todos los niveles. Los equipos coinciden en la necesidad de fortalecer la comunicación transversal y de asegurar que los cambios y decisiones sean explicados y socializados antes de su implementación. La automatización puede contribuir a estandarizar flujos de información y a garantizar que todos los colaboradores tengan acceso a los datos relevantes para su gestión.

El enfoque en el cliente, tanto interno como externo, es reconocido como un valor central de la organización. Los colaboradores entienden que su trabajo contribuye directamente

a la satisfacción de los usuarios y al logro de los objetivos empresariales. Para consolidar una cultura de servicio, es fundamental avanzar en la definición de lineamientos claros, en la capacitación específica y en la creación de roles que permitan cerrar el ciclo entre las áreas comerciales, operativas y de soporte. En resumen, Verytel S.A. se encuentra en una etapa donde la formalización de prácticas, la actualización de documentos y la consolidación de una cultura organizacional orientada al bienestar, la innovación y la automatización de procesos son pasos fundamentales para enfrentar los desafíos actuales y futuros. Estos elementos permitirán que la empresa evolucione hacia una gestión más estratégica y preventiva, donde los procesos, la comunicación y el desarrollo del talento sean ejes centrales para el crecimiento sostenible.

## **Propuesta Dirigida a Verytel S.A.**

### **Organigrama por departamentalización y funcional vertical**

El análisis de los documentos internos y las encuestas evidencia que la estructura formal actual no coincide con la realidad operativa, lo que genera ambigüedad en los roles y dificulta la coordinación entre áreas. Además, los colaboradores no tienen claridad sobre los responsables de cada proceso ni sobre las líneas de autoridad, lo que se traduce en reprocesos y falta de eficiencia.

De acuerdo a lo mencionado la estructura organizacional es un aspecto central para el funcionamiento de cualquier empresa. Como lo plantea Daft (2021), la estructura organizacional permite entender cómo se distribuyen la autoridad, las funciones y los flujos de comunicación, buscando que la estructura facilite tanto la eficiencia como la adaptación. Por su parte, Fayol (2011) sostiene que para que las empresas funcionen correctamente es importante y necesario conocer cuáles son las funciones, las responsabilidades y quién toma las decisiones, lo que se traduce en una jerarquía bien definida.

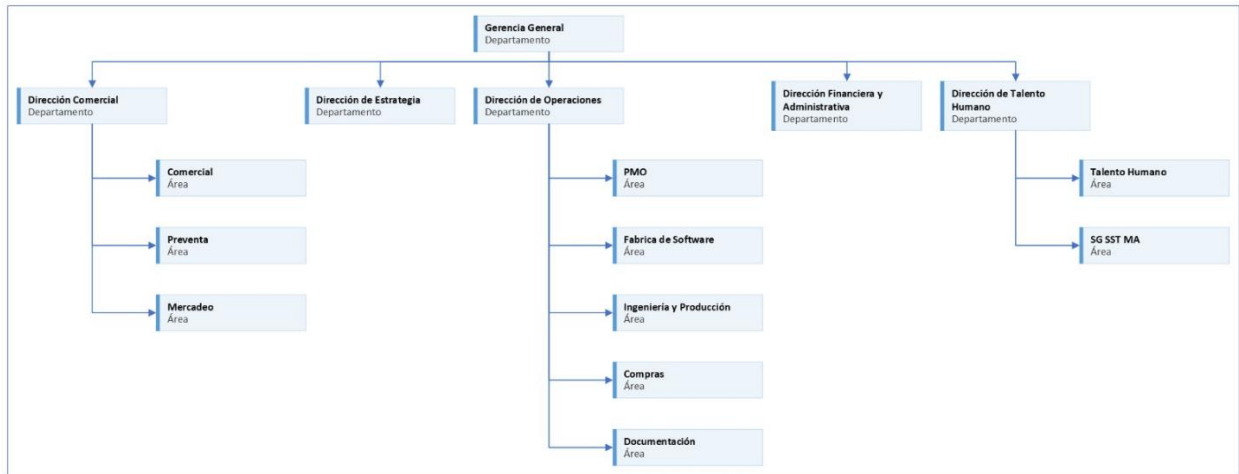
Es por esto, que se tomó la decisión de trabajar con organigramas por departamentalización y funcional vertical ya que esto, responde a la necesidad de clarificar las líneas de autoridad, delimitar responsabilidades y fortalecer la coordinación entre áreas. Según Daft (2021), el diseño organizacional debe facilitar la eficiencia y la adaptación, y para ello es necesario que la estructura sea flexible y se ajuste a variables como la estrategia, el entorno y la cultura interna. Fayol (2011) resalta que la claridad en la jerarquía y la definición de funciones son fundamentales para evitar la ambigüedad de roles y la desorganización.

### **Figura 42**

#### *Organigrama Global*

Este organigrama presenta la estructura general de Verytel, agrupando los departamentos y las áreas clave como Comercial, Preventa, Mercadeo, Estrategia, Operaciones Administrativa y Financiera, Talento Humano, SG SST MA. Permite visualizar la

cadena de mando y las relaciones jerárquicas, facilitando la comprensión de la estructura formal y la identificación de las áreas.



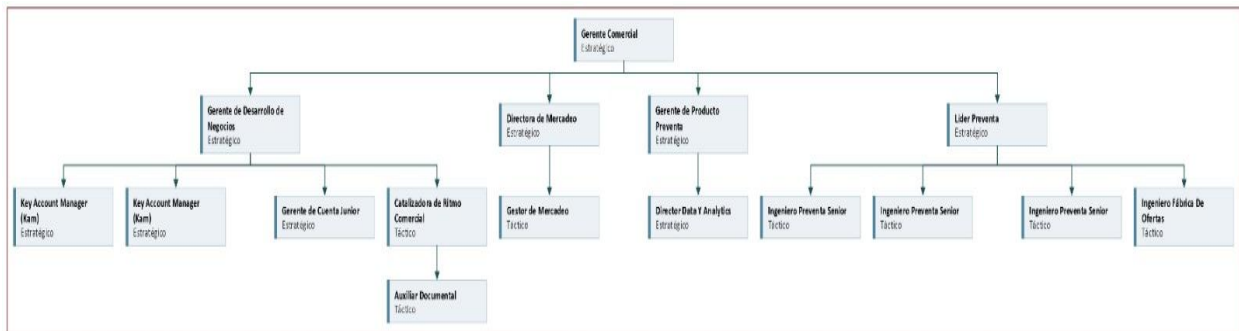
Nota. Elaboración propia (2025).

### Organigramas Funcionales

Cada área funcional cuenta con su propio organigrama vertical, donde se detallan los cargos, las líneas de reporte y la distribución interna de responsabilidades. Esta representación facilita la gestión interna, la asignación de tareas y la supervisión, asegurando que cada colaborador tenga claridad sobre su rol y su relación con los demás miembros del equipo, además de las líneas estratégicas, tácticas y operativas.

**Figura 43**

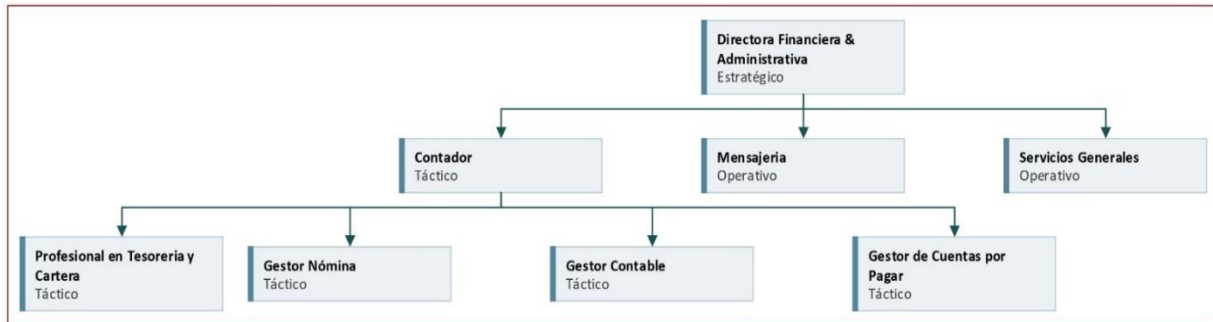
*Organigrama Dirección Comercial*



Nota. Elaboración propia (2025).

**Figura 44**

*Organigrama Dirección Administrativa & Financiera*

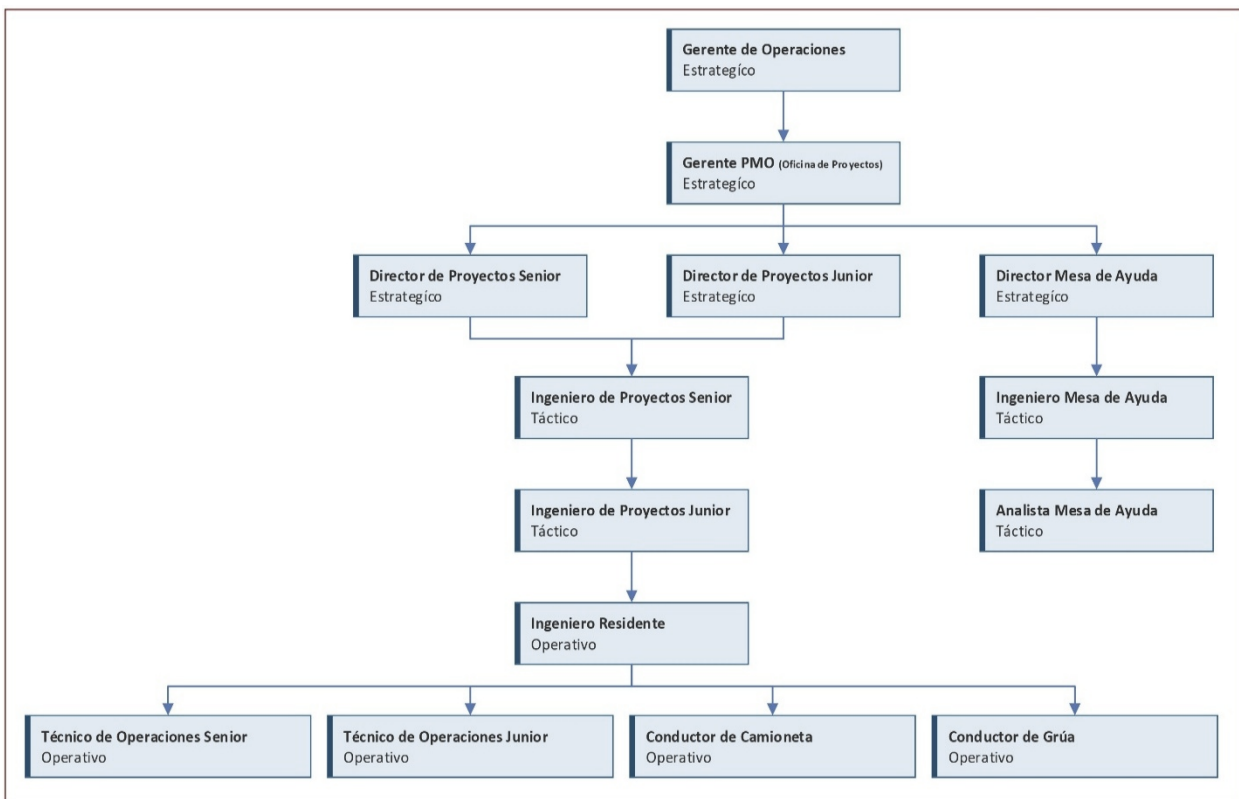


*Nota.* Elaboración propia (2025).

*Organigramas Dirección Operaciones*

**Figura 45**

*Organigrama Oficina de Proyectos (PMO)*



*Nota.* Elaboración propia (2025).

**Figura 46**

*Organigrama Fábrica de Software*



*Nota.* Elaboración propia (2025).

**Figura 47**

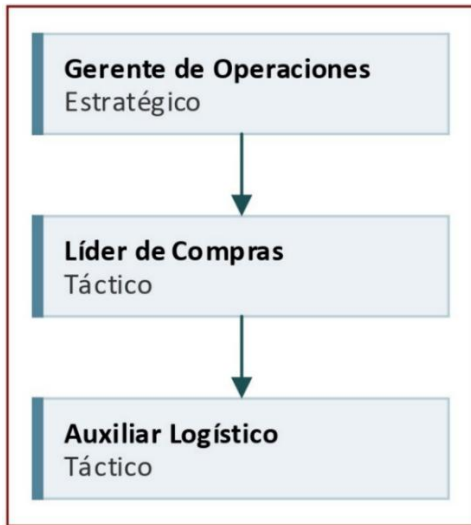
*Ingeniería y producción*



*Nota.* Elaboración propia (2025).

**Figura 48**

*Organigrama de Compras*



*Nota.* Elaboración propia (2025).

**Figura 49**

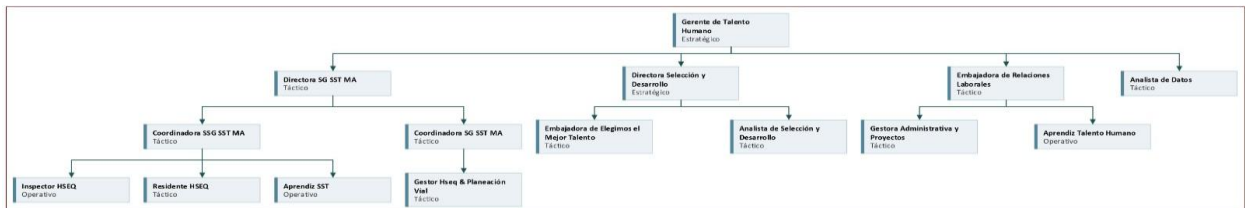
*Organigrama de Documental*



*Nota.* Elaboración propia (2025).

**Figura 50**

*Organigrama Dirección Talento Humano*



*Nota.* Elaboración propia (2025).

## **Política de Actualización y Gestión de Descripción de cargo y Manual de Funciones**

Implementar una política formal para la actualización y gestión periódica de la información denominada por la empresa “Tarjeta de Valoración para el rol (TDV). Se propone modificar su denominación a “Descripciones de Cargo y Manual de Funciones” que incluya la información correspondiente y la información de las pruebas Kudert de cada colaborador quede en un Documento aparte que si se denomine como Tarjeta de Valoración del Rol, sin embargo, que este quede registrado dentro de la carpeta de cada colaborador para salvaguardar la confidencial.

Se sugiere que las Descripciones de cargo y Manuales de Funciones incluyan revisiones semestrales, validación por parte de los líderes de área y socialización con todos los colaboradores. Esta política debe establecer responsables, plazos y mecanismos de control para asegurar que cada puesto cuente con la información vigente y alineada con los procesos reales.

Esto se soporta, en las fuentes secundarias que muestran que solo existen 46,9% de las Descripciones de cargo y Manuales de Funciones y de ese porcentaje solo 51, 28% esta actualizado de lo corrido del año, sin embargo, sigue siendo un porcentaje limitado frente al número total y que existe una alta desactualización en los documentos disponibles. Las fuentes primarias revelan que la falta de claridad en las funciones y responsabilidades es una de las principales causas de reprocesos y conflictos interdepartamentales. De acuerdo con los marcos teóricos de Fayol y Daft, la formalización documental es esencial para la eficiencia y la coherencia interna. Una política integral permitirá reducir la ambigüedad de roles, facilitar la integración de nuevos colaboradores y asegurar que la estructura organizacional evolucione de manera ordenada y sostenible.

# POLÍTICA DE ACTUALIZACIÓN Y GESTIÓN DE DESCRIPCIONES DE CARGO Y MANUAL DE FUNCIONES



**DE:** Gerencia general Verytel s.a. – NIT. 830.050.633-7  
**PARA:** Todos los colaboradores y líderes de área  
**ASUNTO:** Política de actualización y gestión de Descripciones de cargo y Manuales de Funciones  
**FECHA:** Primero (01) de diciembre de dos mil veinticinco (2025)

## 1. INTRODUCCIÓN

En VERYTEL S.A. promovemos la mejora continua y la gestión eficiente del talento humano a través de herramientas que fortalezcan la claridad organizacional.

La presente Política de Actualización y Gestión de Descripciones de cargo y Manuales de Funciones establece los lineamientos que garantizan que cada descripción de cargo refleje fielmente las responsabilidades, competencias y relaciones jerárquicas, alineadas con la estrategia y estructura.

## 2. OBJETIVO

Garantizar que todas las Descripciones de cargo y Manuales de Funciones estén actualizadas, vigentes y alineadas con los procesos internos, la estructura organizacional y la realidad operativa de VERYTEL S.A.

## 3. ALCANCE

Esta política aplica a todos los cargos de la organización, incluyendo niveles administrativos, técnicos, operativos y directivos, así como a las empresas aliadas que gestionen procesos de talento humano bajo lineamientos del grupo empresarial.

## 4. LINEAMIENTOS GENERALES

- **Actualización Anual:** Todos las Descripciones de cargo y Manuales de Funciones deberán ser revisados y actualizados una vez al año, durante el primer trimestre (enero a marzo).

- **Actualización por Cambios Significativos:** En caso de cambios estructurales, tecnológicos o funcionales, el documento deberá actualizarse dentro de los treinta (30) días calendario siguientes.
- **Revisión Semestral:** Se programarán espacios de revisión semestral (junio y diciembre) con líderes de área para analizar la pertinencia de los manuales y proponer ajustes.
- **Aprobación:** Cada líder de área validará la versión final del documento antes de su publicación, asegurando su exactitud técnica y funcional.

## 5. ALCANCE DE LA REVISIÓN DEL LÍDER DE ÁREA

La revisión por parte del líder comprende:

- **Verificación de funciones actuales:** Confirmar que las funciones reflejen las actividades reales del cargo.
- **Coherencia con los procesos:** Validar la correspondencia entre funciones y procedimientos del área.
- **Revisión del perfil:** Evaluar requisitos académicos, técnicos y de experiencia.
- **Relaciones jerárquicas:** Confirmar los reportes directos y cruzados.
- **Cumplimiento del formato institucional:** Asegurar la consistencia con el modelo oficial de Talento Humano.
- **Aprobación formal:** Emitir validación final para publicación como versión vigente.

## 6. RESPONSABILIDADES

- **Gerencia General:** Aprobar la política y garantizar su cumplimiento.
- **Talento Humano:** Coordinar el proceso anual, custodiar los registros y publicar las versiones vigentes.
- **Líderes de Área:** Revisar, validar y aprobar las Descripciones de cargo y Manuales de Funciones de su equipo.
- **Colaboradores:** Conocer y aplicar las funciones descritas en la Descripción de cargo y Manual de Funciones actualizado.

## 7. BENEFICIOS DE LA POLÍTICA

1. Fortalece la coherencia entre procesos y roles.
2. Facilita la inducción y desarrollo de nuevos colaboradores.
3. Reduce ambigüedades y reprocesos operativos.
4. Promueve la eficiencia y la mejora continua.

## 8. VIGENCIA Y CONTROL DOCUMENTAL

La presente política entra en vigor a partir del **1° de diciembre de 2025** y será revisada anualmente durante el mes de marzo o cuando ocurran cambios estructurales relevantes.

Su control y custodia estarán a cargo del área de **Talento Humano**.

**VERYTEL S.A.** – NIT. 830.050.633-7

### REPRESENTANTE LEGAL

### Actualización de Descripciones de cargo y Manuales de Funciones Nivel Estratégico

Se realizó la actualización de las Descripciones de cargo y Manuales de Funciones para los cargos del nivel estratégico, esto con el fin de que estén alineadas con los objetivos organizacionales y la actividad diaria.

### Manual de Funciones Gerente de Desarrollo de Negocios

#### ✓ Misión y Resultados

#### Misión:

Diseñar, liderar y controlar la estrategia comercial que promueva el crecimiento de la compañía garantizando el cumplimiento del presupuesto de ventas y facturación.

#### Resultados:

Responsabilidad	¿Cómo se mide?	Meta	Periodicidad
Cumplimiento de la Meta Asignada en Facturación	Emitida, recibida y aceptada por el Cliente.	\$40.000´	Anual
Cumplimiento de la cuota de cierres	Soportada con los contratos firmados y legalizados con el cliente.	\$50.000´	Anual
Lograr rentabilidad mínima sobre los ingresos obtenidos	Utilidad bruta en ventas (UBV)	30% Sobre los ingresos	Anual

que permita el logro de los objetivos financieros de la compañía.			
Crear y mantener un equipo comercial en la cantidad y calidad requeridas por la estrategia comercial.	Disponibilidad de capital humano (DKH) = colaboradores con calificación mayor al 70% en analizador de personas / total colaboradores del área.	> 70%	Mensual

Año	Meta Cierres	Meta Facturación
2025	\$50.000´	\$40.000´
2026	\$60.000´	\$50.000´
2027	\$70.000´	\$60.000´

✓ **Disponibilidad de Capital Humano:**

**Persona Correcta:**

Es aquella que comparte los valores corporativos y la motiva nuestro propósito superior.

Valores	Nivel Deseado (1-5)
Honramos nuestros compromisos	5
Disfrutamos lo que hacemos	5
Nos Gustan Los Retos	5
Valoramos a las personas	4
Aprendemos para llegar lejos	4

**Puesto Correcto:**

El colaborador está operando dentro de su área de mayor habilidad y pasión dentro de la organización; las funciones y responsabilidades esperadas encajan dentro de su habilidad única.

Funciones ¿Qué?	Actividades ¿Cómo?
Participar activamente en la definición del plan estratégico y táctico de la Compañía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alinear con el equipo directivo los planes y estrategias de la organización.</li> <li>- Establecer planes globales de acción para el área comercial.</li> <li>- Establecer metas y presupuestos necesarios para garantizar el cumplimiento de las metas financieras.</li> <li>- Dirigir evaluaciones y análisis de mercado.</li> <li>- Participar del Equipo Directivo de la Compañía y las responsabilidades inherentes a este.</li> </ul>
Diseñar, liderar y controlar la estrategia comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir plan de ventas.</li> <li>- Dirigir y gestionar con eficiencia al equipo comercial para mantenerlos motivados y comprometidos, consiguiendo resultados excepcionales.</li> <li>- Coordinar ejecución del plan de ventas.</li> <li>- Establecer indicadores para medir los resultados de la gestión comercial.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar en la innovación y desarrollo de negocios: Identificar nuevas oportunidades de negocio, ya sea mediante la expansión en nuevos mercados, el desarrollo de nuevos productos o la mejora de los existentes.</li> </ul>
Liderar el proceso "Cómo vendemos"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir y aplicar acciones dirigidas a lograr la efectividad y eficiencia del proceso:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Validación de prospectos.</li> <li>2. Creación de OUV's en universo.</li> <li>3. Encima del funnel.</li> <li>4. Funnel.                 <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Estructuración.</li> <li>b. Plan de acción.</li> <li>c. Plan de oferta.</li> </ol> </li> <li>5. Mayor probabilidad.                 <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Presentación de licitación.</li> <li>b. Respuesta a observaciones.</li> <li>c. Análisis de propuestas de la competencia.</li> </ol> </li> <li>6. Cierre y legalización contractual</li> <li>7. Entrega de proyecto a áreas involucradas.</li> </ol> </li> <li>- Definir y controlar el presupuesto del área.</li> </ul>
Estructurar comercialmente oportunidades de negocio de forma efectiva y rentable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer reglas y condiciones para la comercialización de productos y servicios.</li> <li>- Estructurar ofertas comerciales rentables para la organización.</li> <li>- Definir y negociar condiciones y tarifas con proveedores y aliados.</li> <li>- Formalizar negocios con los clientes.</li> <li>- Planear y soportar planes de expansión comercial.</li> <li>- Diseñar conjuntamente con la Dirección de Mercadeo las estrategias para el posicionamiento de la empresa.</li> <li>- Hunter Comercial: Prospección activa - Identificar y calificar clientes potenciales mediante la investigación de mercado, el análisis de datos y el contacto directo para generar leads cualificados.</li> </ul>
Hacer crecer los vendedores en calidad y cantidad (Coaching)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar, hacer seguimiento y retroalimentar oportunamente a sus colaboradores.</li> <li>- Supervisar, motivar y capacitar al equipo de ventas. Esto incluye la asignación de objetivos, la evaluación del rendimiento y el desarrollo de habilidades.</li> <li>- Lograr un equipo conformado por jugadores tipo A.</li> <li>- Gestionar el correcto desarrollo, capacitación y entrenamiento de los colaboradores de su área.</li> <li>- Participar activamente en la creación de una "piscina" de los mejores talentos del mercado, expertos en el área comercial.</li> <li>- Realizar seguimiento de cumplimiento a los colaboradores, de acuerdo con el Proceso establecido.</li> <li>- Liderar a su personal con el Ejemplo de ser un "Jugador A" en la organización, altamente alineado a la Cultura Corporativa.</li> </ul>
Gestión de relaciones con los clientes externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de alianzas estratégicas: Identificar y establecer relaciones con socios / aliados comerciales clave para colaboraciones que impulsen el crecimiento mutuo y la expansión de la red de clientes.</li> <li>- Gestión de cuentas clave: Mantener relaciones sólidas con clientes importantes, anticipando sus necesidades y garantizando una</li> </ul>

	<p>satisfacción continua para fomentar la fidelidad y el crecimiento de las cuentas.</p> <p>- Participación en eventos y redes profesionales: Representar a la empresa en conferencias, ferias comerciales y eventos de la industria para establecer contactos, generar oportunidades de negocio y mantenerse actualizado sobre las tendencias del mercado y la competencia.</p>
--	--

✓ CQC<sup>8</sup>

**Comprende:**

Realmente entiende su rol, la cultura, los sistemas, el ritmo y cómo se integra el rol.

<b>Conocimientos Deseados</b>	<b>Nivel Esperado</b>	<b>Saber - Saber (Interno)</b>
Soluciones de tecnología integradora	5	Seguridad electrónica, telecomunicaciones, IoT, infraestructura de TI, ciberseguridad y videovigilancia.
Metodologías de ventas complejas para negocios B2B	5	Venta Consultiva, Venta Estratégica de Miller y Heiman, Venta compleja, Vendedor desafiante.
Conocimiento del mercado	5	Comprensión de las industrias objetivo (gobierno), competidores y tendencias del sector tecnológico.
Gestión de proyectos	5	Evaluación de viabilidad técnica y económica, manejo de cronogramas y costos, entendimiento de la logística administrativa y financiera de proyectos.
Estrategia comercial	5	Desarrollo de estrategias de pricing, modelos de negocio y estrategias de penetración de mercado.
Normatividad local	5	Regulaciones de contratación estatal y normas legales relacionadas con la seguridad electrónica y telecomunicaciones en Colombia.
Visión y gerencia estratégica	5	Scaling Up. OKRs.
Coaching de equipos de venta	5	Diseñar y ejecutar estrategias de coaching basadas en acompañamiento en campo, retroalimentación efectiva y desarrollo de habilidades clave en ventas complejas y consultivas.
CRM	5	Para gestionar oportunidades y embudos de ventas (Pipedrive)
Herramientas de análisis	5	Para analizar datos comerciales y generar reportes. (Power BI, Tableau)
Marketing B2B de tecnología	3	Estrategias para mercados empresariales y gubernamentales, enfocados en soluciones tecnológicas complejas.

<sup>8</sup> Comprende, Quiere y Desea (CQC)

**Quiere - Desearlo:**

Genuinamente le gusta el cargo, entiende el rol, su papel y quiere hacerlo basado en una compensación justa y la responsabilidad de este.

Aspecto	Nivel Esperado
<b>Experiencia Laboral:</b> General	Más de 15 años de experiencia en roles comerciales en empresas de tecnología.
Especifica	Entre 5 a 10 años de experiencia reciente desempeñando rol de gerente comercial, en empresas de tecnología integradoras del sector TICs, con clientes de sector gobierno y privadas.
<b>Formación:</b> Profesional	Ingeniero electrónico, telecomunicaciones, sistemas o afines <i>(Desde que su experiencia en ventas sea demostrada, es aceptable otra formación no relacionada aquí)</i>
Complementaria Deseable	Especialización en gerencia estratégica y/o comercial.

**Manual de Funciones Director de Mercadeo**✓ **Misión y Resultados**

**Misión:** - Planear, ejecutar y controlar las acciones estratégicas de mercadeo y publicidad, encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la empresa y la puesta en marcha de la propuesta de valor.

**Resultados:**

Responsabilidad	¿Cómo se mide?	Meta	Periodicidad
Renovación de las plataformas de comunicación digital.	Numero de plataformas actualizadas/Total de plataformas existentes	Mide el avance en la actualización tecnológica y funcional de los canales digitales institucionales.	Mensual
Programa general de posicionamiento nueva propuesta de valor.	Nivel de recordación y percepción de la marca.	A través de encuestas periódicas, entrevistas o sondeos digitales	Trimestral
Programa de alianzas con clientes clave – proveedores y canales.	Total de alianzas formalizadas en el periodo	Cuantificar las alianzas establecidas con actores estratégicos con el fin de fortalecer relaciones empresariales	Semestral
Programa de comunicación resultados redes ciudadanas.	Numero de interacciones en publicaciones/ Número total de seguidores	Mide el grado de involucramiento y respuesta del público ante los contenidos comunicados	Trimestral
Big data para prevenir delitos y/o toma de decisiones	Componentes del sistema implementados/Componentes planificados	Evaluar el progreso en la instalación y uso del sistema de Big Data como herramienta de gestión y prevención	Semestral

Plan de comunicaciones nuevas modalidades de mantenimiento predictivo.	Número de colaboradores que comprenden el modelo /Total de colaboradores evaluados	Determinar el nivel de apropiación del personal frente a las nuevas estrategias de mantenimiento comunicadas.	Semestral
--	--	---	-----------

✓ **Disponibilidad de Capital Humano:**

**Persona Correcta:**

Es aquella que comparte los valores corporativos y la motiva nuestro propósito superior.

Valores	Nivel Deseado (1-5)
Honramos nuestros compromisos	4
Disfrutamos lo que hacemos	4
Nos Gustan Los Retos	5
Valoramos a las personas	4
Aprendemos para llegar lejos	5

**Puesto Correcto:**

El colaborador está operando dentro de su área de mayor habilidad y pasión dentro de la organización; las funciones y responsabilidades esperadas encajan dentro de su habilidad única.

Funciones (¿Qué?)	Actividades (¿Cómo?)
Selección de proveedores para el desarrollo del plan de mercadeo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de parámetros de selección.</li> <li>- Proceso de selección (evaluación) de proveedores.</li> <li>- Reevaluación de proveedores.</li> </ul>
Ejecución de las actividades estratégicas de mercadeo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección de las ideas de activaciones a realizar.</li> <li>- Diseño del plan de ejecución de las activaciones.</li> <li>- Ejecución de las activaciones.</li> </ul>
Investigación de mercados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño y entrega del informe de estudio de mercado seguridad electrónica.</li> <li>- Diseño y entrega del informe de estudio de mercado desarrollo de software.</li> <li>- Diseño y entrega del informe de estudio de mercado Data &amp; Analytics.</li> </ul>
Control del presupuesto de mercadeo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión mensual de la ejecución presupuestal.</li> </ul>
Manejo de la agencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de piezas informativas, videos y manejo de redes sociales.</li> </ul>

✓ **CQC**

**Comprende:**

Realmente entiende su rol, la cultura, los sistemas, el ritmo y cómo se integra el rol.

Conocimientos Deseados	Nivel
Marketing digital.	4
Mercadeo publicidad, diseño y procesos de producción.	4
Áreas de Mercadeo con manejo de agencia.	4
Medios impresos, audiovisuales, campañas, activaciones, Merchandising	4
Redacción	4
Webinars	4
Blogs	4
Creación y edición de videos.	4

**Quiere - Desearlo:**

Genuinamente le gusta el cargo, entiende el rol, su papel y quiere hacerlo basado en una compensación justa y la responsabilidad de este.

Aspecto	Nivel Esperado
<b>Experiencia Laboral:</b> General:  Especifica:	Más de 5 años gestionando y liderando proyectos: ATL y BTL (Conocimiento medios impresos, audiovisuales, campañas, activaciones, Merchandising) Conocimiento en mercadeo, publicidad, diseño y procesos de producción.
<b>Formación:</b> Profesional:  Complementaria Deseable:	Profesional en Mercadeo, Publicidad, Diseño y/o comunicación.  Postgrado en: Mercadeo, comunicación estratégica y manejo avanzado del idioma inglés (B2)

**Manual de Funciones Directora Financiera & Administrativa**

✓ **Misión y Resultados**

**Misión:**

Liderar, Gestionar e Innovar el Proceso “Como Controlamos Nuestros Recursos” para garantizar información financiera acertada y fiable.

**Resultados:**

Responsabilidad	¿Cómo se mide?	Meta	Periodicidad
Presentar informes con el análisis de los estados financieros que	Estados Financieros	Presentar informe los 5	Mensual y Trimestral

incluye información del PyG, Balance, presupuestos, reducción de costos y flujo de efectivo		primeros días del mes siguiente	
Presentar flujos de efectivo anticipados al mes siguiente.  Seguimiento y control semanal al flujo de efectivo, entrada y salida de caja  Estrategias para agilizar y mover el flujo de efectivo de manera interna cada 90 días	Flujo de caja	Presentar flujo de efectivo mes anticipado	Semanal y Mensual

✓ **Disponibilidad de Capital Humano:**

**Persona Correcta:**

Es aquella que comparte los valores corporativos y la motiva nuestro propósito superior.

Valores	Nivel Deseado (1-5)
Honramos nuestros compromisos	5
Disfrutamos lo que hacemos	4
Nos Gustan Los Retos	5
Valoramos a las personas	4
Aprendemos para llegar lejos	5

**Puesto Correcto:**

El colaborador está operando dentro de su área de mayor habilidad y pasión dentro de la organización; las funciones y responsabilidades esperadas encajan dentro de su Habilidad Única.

Funciones (¿Qué?)	Actividades (¿Cómo?)
Planear, desarrollar y controlar la información financiera de la organización, teniendo en cuenta las variable administrativas, financieras y económicas del negocio, con el fin de garantizar la oportunidad de la información financiera de la organización en calidad y tiempo de entrega.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar y consolidar la información para las diferentes áreas de la organización.</li> <li>- Establecer una relación dinámica y solida con entidades de crédito y de financiación buscando los recursos necesarios al menos costo posible cuando hiciera falta.</li> <li>- Revisar que la asignación de los recursos se efectuó de una manera eficaz velando por la maximización de la generación de valor de la empresa.</li> <li>- Definir y monitorear los indicadores que permitan detectar oportunidades de optimización del proceso.</li> </ul>
Planear, desarrollar y controlar los recursos financieros de la Compañía, velando por el cumplimiento de los presupuestos y de la normatividad tributaria y fiscal, de acuerdo con los	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir y controlar el presupuesto del área.</li> <li>- Efectuar reuniones con los responsables de área, para la determinación del presupuesto anual de gestión de la empresa.</li> <li>- Analizar y ajustar el presupuesto general de la</li> </ul>

<p>objetivos de la organización, garantizando el adecuado uso de los recursos.</p>	<p>organización contra su ejecución mes a mes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigiendo y apoyando la evaluación financiera de los proyectos de acuerdo con la rentabilidad esperada por los accionistas.</li> <li>- Desarrollar la planeación tributaria.</li> <li>- Establecer las directrices, metas y objetivos para el presupuesto.</li> <li>- Analizar las desviaciones presupuestales.</li> </ul>
<p>Planear, dirigir, coordinar y controlar las políticas financieras de la compañía en el corto y mediano plazo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar razones de liquidez, endeudamiento, rotaciones y rentabilidad.</li> <li>- Emitir informe final de los estados financieros y sus notas respectivas.</li> <li>- Elaboración de informes para la Asamblea</li> <li>- Realizar las Actas de las reuniones Ordinarias y Extraordinarias</li> <li>- Realizar las citaciones a reuniones de Comité de Acreedores y Asamblea de Acreedores Ley 1116</li> <li>- Elaborar los informes a presentar en Comité de Acreedores y Asamblea de Acreedores Ley 1116</li> <li>- Realizar seguimiento al Acuerdo de pagos de la Ley 1116</li> </ul>
<p>Dirigir, coordinar y controlar las políticas y procesos administrativos de soporte de la Compañía, con el fin de garantizar el nivel óptimo de los recursos requeridos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnosticar eventos de riesgo que puedan ser mitigados.</li> <li>- Gestionar pólizas de seguros.</li> <li>- Gestionar la relación con el proveedor de las líneas y equipos móviles de la cuenta corporativa</li> <li>- Realizar las importaciones que se requieran para las empresas del Grupo.</li> <li>- Promover y desarrollar la implementación, mantenimiento y mejora del Sistema WO.</li> <li>- Revisar y garantizar el registro de salidas de inventario de bodega</li> <li>- Programar funciones del personal de servicios generales</li> <li>- Manejo administrativo compras, reparaciones, permisos etc.</li> </ul>
<p>Líder del Proceso “Como Controlamos Nuestros Recursos”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar la gestión del área bajo los lineamientos establecidos en el Proceso.</li> <li>- Garantizar que la aplicación correcta del proceso redunde en excelentes resultados y control del área.</li> <li>- Realizar mejoras e innovaciones para optimizar el proceso constantemente en pro de los resultados del área y de la compañía.</li> <li>- Desarrollar y/o crear políticas financieras relacionadas con las funciones de registros de gastos y control de presupuesto.</li> </ul>
<p>Gestión de Nomina</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validar y aprobar la correcta liquidación de nómina y prestaciones sociales para pago oportuno.</li> <li>- Garantizar el cálculo correcto y pago oportuno de las autoliquidaciones de los aportes de parafiscales.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validar y aprobar la correcta liquidación de vacaciones, prima, cesantías e Intereses de cesantías.</li> <li>- Revisar las liquidaciones de contratos laborales.</li> <li>- Atender auditorias y/o requerimientos de la UGPP.</li> </ul>
Participación en la definición del Plan Estratégico Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar la Decisión de Efectivo de Scaling Up en el Área Financiera y Administrativa.</li> <li>- Establecer las Prioridades trimestrales, anuales y cada tres años para su área, en sintonía con las metas de la Organización.</li> </ul>
Líder de Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderar a su personal con el Ejemplo de ser un "Jugador A" en la organización, altamente alineado a la Cultura Corporativa con los valores corporativos y con enfoque en el CQC (Tener el conocimiento, capacidad y querer desarrollar el Rol para lograr un desempeño excepcional)</li> <li>- Liderar el correcto desarrollo, capacitación y entrenamiento de las personas del área.</li> </ul>

✓ **CQC**

**Comprende:**

Realmente entiende su rol, la cultura, los sistemas, el ritmo y cómo se integra el rol.

Conocimientos Deseados	Nivel
Scaling Up	5
Números Simples	5
La ganancia es primero	5
Las cinco disfunciones de un equipo	5
Normas internacionales contables	5
Plataformas contables	3

**Quiere - Desearlo:**

Genuinamente le gusta el cargo, entiende el rol, su papel y quiere hacerlo basado en una compensación justa y la responsabilidad de este.

Aspecto	Nivel Esperado
<b>Experiencia Laboral:</b> General: Específica:	Profesional en contaduría Pública. Especialización en finanzas, impuestos o afines.
<b>Formación:</b>  Profesional	Más de 6 años desempeñando roles de gerencia y/o dirección financiera y administrativa ideal en grupos empresariales y/o compañías de tecnología

## Manual de Funciones Gerente Comercial

### ✓ Misión y Resultados

#### Misión:

Diseñar, liderar y controlar la estrategia comercial que promueva el crecimiento de la compañía garantizando el cumplimiento del presupuesto de ventas y facturación.

#### Resultados:

Responsabilidad	¿Cómo se mide?	Meta	Periodicidad
Cumplimiento de la Meta Asignada en Facturación	Emitida, recibida y aceptada por el Cliente.	\$40.000´	Anual
Cumplimiento de la cuota de cierres	Soportada con los contratos firmados y legalizados con el cliente.	\$50.000´	Anual
Lograr rentabilidad mínima sobre los ingresos obtenidos que permita el logro de los objetivos financieros de la compañía.	Utilidad bruta en ventas (UBV)	30% Sobre los ingresos	Anual
Crear y mantener un equipo comercial en la cantidad y calidad requeridas por la estrategia comercial.	Disponibilidad de capital humano (DKH) = colaboradores con calificación mayor al 70% en analizador de personas / total colaboradores del área.	> 70%	Mensual

Año	Meta Cierres	Meta Facturación
2025	\$50.000´	\$40.000´
2026	\$60.000´	\$50.000´
2027	\$70.000´	\$60.000´

### ✓ Disponibilidad de Capital Humano:

#### Persona Correcta:

Es aquella que comparte los valores corporativos y la motiva nuestro propósito superior.

Valores	Nivel Deseado (1-5)
Honramos nuestros compromisos	5
Disfrutamos lo que hacemos	5
Nos Gustan Los Retos	5
Valoramos a las personas	4
Aprendemos para llegar lejos	4

**Puesto Correcto:**

El colaborador está operando dentro de su área de mayor habilidad y pasión dentro de la organización; las funciones y responsabilidades esperadas encajan dentro de su Habilidad Única.

<b>Funciones ¿Qué?</b>	<b>Actividades ¿Cómo?</b>
Participar activamente en la definición del plan estratégico y táctico de la Compañía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alinear con el equipo directivo los planes y estrategias de la organización.</li> <li>- Establecer planes globales de acción para el área comercial.</li> <li>- Establecer metas y presupuestos necesarios para garantizar el cumplimiento de las metas financieras.</li> <li>- Dirigir evaluaciones y análisis de mercado.</li> <li>- Participar del Equipo Directivo de la Compañía y las responsabilidades inherentes a este.</li> </ul>
Diseñar, liderar y controlar la estrategia comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir plan de ventas.</li> <li>- Dirigir y gestionar con eficiencia al equipo comercial para mantenerlos motivados y comprometidos, consiguiendo resultados excepcionales.</li> <li>- Coordinar ejecución del plan de ventas.</li> <li>- Establecer indicadores para medir los resultados de la gestión comercial.</li> <li>- Apoyar en la innovación y desarrollo de negocios: Identificar nuevas oportunidades de negocio, ya sea mediante la expansión en nuevos mercados, el desarrollo de nuevos productos o la mejora de los existentes.</li> </ul>
Liderar el proceso “Cómo vendemos”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir y aplicar acciones dirigidas a lograr la efectividad y eficiencia del proceso:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Validación de prospectos.</li> <li>2. Creación de OUV's en universo.</li> <li>3. Encima del funnel.</li> <li>4. Funnel.                   <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Estructuración.</li> <li>b. Plan de acción.</li> <li>c. Plan de oferta.</li> </ol> </li> <li>5. Mayor probabilidad.                   <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Presentación de licitación.</li> <li>b. Respuesta a observaciones.</li> <li>c. Análisis de propuestas de la competencia.</li> </ol> </li> <li>6. Cierre y legalización contractual</li> <li>7. Entrega de proyecto a áreas involucradas.</li> </ol> </li> <li>- Definir y controlar el presupuesto del área.</li> </ul>
Estructurar comercialmente oportunidades de negocio de forma efectiva y rentable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer reglas y condiciones para la comercialización de productos y servicios.</li> <li>- Estructurar ofertas comerciales rentables para la organización.</li> <li>- Definir y negociar condiciones y tarifas con proveedores y aliados.</li> <li>- Formalizar negocios con los clientes.</li> <li>- Planear y soportar planes de expansión comercial.</li> <li>- Diseñar conjuntamente con la Dirección de Mercadeo las estrategias para el posicionamiento de la empresa.</li> <li>- Hunter Comercial: Prospección activa - Identificar y calificar</li> </ul>

	clientes potenciales mediante la investigación de mercado, el análisis de datos y el contacto directo para generar leads cualificados.
Hacer crecer los vendedores en calidad y cantidad (Coaching)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar, hacer seguimiento y retroalimentar oportunamente a sus colaboradores.</li> <li>- Supervisar, motivar y capacitar al equipo de ventas. Esto incluye la asignación de objetivos, la evaluación del rendimiento y el desarrollo de habilidades.</li> <li>- Lograr un equipo conformado por jugadores tipo A.</li> <li>- Gestionar el correcto desarrollo, capacitación y entrenamiento de los colaboradores de su área.</li> <li>- Participar activamente en la creación de una “piscina” de los mejores talentos del mercado, expertos en el área comercial.</li> <li>- Realizar seguimiento de cumplimiento a los colaboradores, de acuerdo con el Proceso establecido.</li> <li>- Liderar a su personal con el Ejemplo de ser un “Jugador A” en la organización, altamente alineado a la Cultura Corporativa con los valores corporativos y con enfoque en el CQC.</li> </ul>
Gestión de relaciones con los clientes externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de alianzas estratégicas: Identificar y establecer relaciones con socios / aliados comerciales clave para colaboraciones que impulsen el crecimiento mutuo y la expansión de la red de clientes.</li> <li>- Gestión de cuentas clave: Mantener relaciones sólidas con clientes importantes, anticipando sus necesidades y garantizando una satisfacción continua para fomentar la fidelidad y el crecimiento de las cuentas.</li> <li>- Participación en eventos y redes profesionales: Representar a la empresa en conferencias, ferias comerciales y eventos de la industria para establecer contactos, generar oportunidades de negocio y mantenerse actualizado sobre las tendencias del mercado y la competencia.</li> </ul>

✓ **CQC**

**Comprende:**

Realmente entiende su rol, la cultura, los sistemas, el ritmo y cómo se integra el rol.

<b>Conocimientos Deseados</b>	<b>Nivel Esperado</b>	<b>Saber - Saber (Interno)</b>
Soluciones de tecnología integradora	5	Seguridad electrónica, telecomunicaciones, IoT, infraestructura de TI, ciberseguridad y videovigilancia.
Metodologías de ventas complejas para negocios B2B	5	Venta Consultiva, Venta Estratégica de Miller y Heiman, Venta compleja, Vendedor desafiante.
Conocimiento del mercado	5	Comprensión de las industrias objetivo (gobierno), competidores y tendencias del sector tecnológico.
Gestión de proyectos	5	Evaluación de viabilidad técnica y económica, manejo de cronogramas y costos,

		entendimiento de la logística administrativa y financiera de proyectos.
Estrategia comercial	5	Desarrollo de estrategias de pricing, modelos de negocio y estrategias de penetración de mercado.
Normatividad local	5	Regulaciones de contratación estatal y normas legales relacionadas con la seguridad electrónica y telecomunicaciones en Colombia.
Visión y gerencia estratégica	5	Scaling Up. OKRs.
Coaching de equipos de venta	5	Diseñar y ejecutar estrategias de coaching basadas en acompañamiento en campo, retroalimentación efectiva y desarrollo de habilidades clave en ventas complejas y consultivas.
CRM	5	Para gestionar oportunidades y embudos de ventas (Pipedrive)
Herramientas de análisis	5	Para analizar datos comerciales y generar reportes. (Power BI, Tableau)
Marketing B2B de tecnología	3	Estrategias para mercados empresariales y gubernamentales, enfocados en soluciones tecnológicas complejas.

#### Quiere - Desearlo:

Genuinamente le gusta el cargo, entiende el rol, su papel y quiere hacerlo basado en una compensación justa y la responsabilidad de este.

Aspecto	Nivel Esperado
<b>Experiencia Laboral:</b> General  Especifica	Más de 15 años de experiencia en roles comerciales en empresas de tecnología. Entre 5 a 10 años de experiencia reciente desempeñando rol de gerente comercial, en empresas de tecnología integradoras del sector TICs, con clientes de sector gobierno y en empresas de seguridad electrónica y/o tecnología.
<b>Formación:</b> Profesional	Ingeniero electrónico, telecomunicaciones, sistemas o afines ( <i>Desde que su experiencia en ventas sea demostrada, es aceptable otra formación no relacionada aquí</i> )
Complementaria Deseable	Especialización en gerencia estratégica y/o comercial.

## Manual de Funciones Ingeniero Preventa Senior

### ✓ Misión y Resultados

**Misión:** - Diseñar soluciones aplicando ingeniería e innovación mediante el análisis técnico y de costos, para crear ofertas comerciales rentables, competitivas y alineadas con las necesidades del cliente, garantizando su operatividad, funcionalidad e integración.

#### Resultados:

Responsabilidad	¿Cómo se mide?	Meta	Periodicidad
Lograr el cumplimiento (Tiempo) de los entregables de preventa según la oportunidad de negocio asignada	Entregables de preventa a tiempo = Entregables de preventa a tiempo y cumpliendo con todos los requisitos / Total de Entregables de preventa	90%	Semanal
Lograr el cumplimiento (Calidad) de los entregables de preventa según la oportunidad de negocio asignada.	Calidad de los entregables	100%	Semanal
Calcular la rentabilidad de los proyectos presentados de acuerdo con la estrategia comercial.	Margen de utilidad de los planes de negocio.	Servicios: 40% Suministros: 30% Xtam: 50%	Trimestral
Efectividad de proyectos elaborados y presentados HIT RATE	Proyectos ganados (Por preventa) /Efectividad de los negocios que se presentan	Gobierno 80%. Otro 50%	Trimestral
Horas de aprendizaje	Número de horas de formación registradas en herramienta de seguimiento en temas que fortalezcan la misión del rol	10	Mensual

### ✓ Disponibilidad de Capital Humano:

#### Persona Correcta:

Es aquella que comparte los valores corporativos y la motiva nuestro propósito superior.

Valores	Nivel Deseado (1-5)
Honramos nuestros compromisos	5
Disfrutamos lo que hacemos	4
Nos Gustan Los Retos	5
Valoramos a las personas	4
Aprendemos e innovamos para llegar lejos	5

**Puesto Correcto:**

El colaborador está operando dentro de su área de mayor habilidad y pasión dentro de la organización; las funciones y responsabilidades esperadas encajan dentro de su Habilidad Única.

<b>Funciones ¿Qué?</b>	<b>Actividades ¿Cómo?</b>
Ejecutar el proceso de preventa "Como diseñamos proyectos definidos con nuestro cliente"	Nodos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizamos las condiciones del proyecto</li> <li>- Diseñamos la solución</li> <li>- Costeamos la oportunidad</li> <li>- Desarrollamos la propuesta</li> </ul>
Ejecutar el Proceso de "Como Vendemos de forma exitosa"	Nodos: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Universo</li> <li>2. Conversión</li> <li>3. Determinar posición actual</li> <li>4. Plan de acción</li> <li>5. Plan de oferta</li> <li>6. Venta exitosa</li> <li>7. Cierre</li> </ol>
Asegurar la elaboración y presentación de ofertas comerciales rentables y competitivas, de acuerdo con el procedimiento de preventa y los requerimientos de los clientes utilizando proveedores seleccionados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear el diseño conceptual o mapa mental de la solución</li> <li>- Presentar ofertas comerciales rentables y competitivas, de acuerdo con el Procedimiento de Preventa y los requerimientos de los clientes utilizando proveedores seleccionados.</li> <li>- Identificar y analizar requisitos técnicos y funcionales de clientes.</li> <li>- Definir la capacidad de cumplimiento de la empresa.</li> <li>- Estudiar y analizar requisitos financieros y técnicos de las propuestas.</li> <li>- Realizar las visitas técnicas a instalaciones de clientes para hacer el levantamiento de información, Demostraciones y/o presentaciones de la oportunidad de negocio.</li> <li>- Realizar el análisis económico de las propuestas.</li> <li>- Participar de la entrega de proyectos a las áreas involucradas (operaciones, compras, financiera, recursos humanos) una vez sean adjudicados.</li> <li>- Investigación de productos</li> </ul>
Gestión de Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proponer selección de proveedores.</li> <li>- Compartir bases de cotización de proveedores</li> </ul>

Apoyo al área comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabaja conjuntamente en las propuestas que se preparan para el cliente el equipo comercial.</li> <li>- Presenta el producto o la solución al cliente desde una vertiente técnica.</li> <li>- Ayuda a los comerciales a "definir la necesidad técnica" del cliente</li> <li>- Aplicar el concepto del negocio generado por arquitecto o estructurador</li> </ul>
-------------------------	---

✓ **CQC**

**Comprende:**

Realmente entiende su rol, la cultura, los sistemas, el ritmo y cómo se integra el rol.

Conocimientos Deseados	Nivel
Scaling UP	2
Finanzas y contabilidad	3
Marketing	2
Pipedrive	3
Coaching	2
Gerencia de producto	3
Metodología venta estratégica	5
Metodología venta conceptual	5
Evaluación de proyectos	5
Conocimiento del RETIE y redes eléctricas	5
Conocimiento de telecomunicaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>- RF – Microondas</li> <li>- Fibra Optica</li> <li>- Cableado estructurado</li> <li>- 4G y 5G</li> <li>- WiFi</li> </ul>	5
Manejo de herramientas ofimáticas <ul style="list-style-type: none"> <li>- Power BI</li> <li>- Excel: Avanzado</li> <li>- Copilot</li> </ul>	5
XTAM	5
IoT	5
Seguridad electrónica: <ul style="list-style-type: none"> <li>- CCTV</li> <li>- Incendio</li> <li>- Acceso</li> <li>- Intrusión</li> <li>- Radares</li> <li>- Camaras corporales</li> <li>- LPR</li> </ul>	5

- Drones	
Data Center	5
Centros de control	5
- Secop II - Ley 80 - Presupuesto para crear proyectos en entidades publicas - Procedimientos para crear procesos en el Mininterior, Fuerzas militares, entidades gubernamentales	3
Entregables	
Conocer los nodos del proceso comercial	5
Conocer los nodos del proceso compras	5
Data & Analytics	3

### Quiere - Diseñarlo:

Genuinamente le gusta el cargo, entiende el rol, su papel y quiere hacerlo basado en una compensación justa y la responsabilidad de este.

Aspecto	Nivel Esperado
<b>Experiencia Laboral:</b> General:	Más de 8 años desempeñándose en el rol de soporte técnico, Implementación de proyectos y/o preventa, en empresas del sector TIC de los cuales mínimo 4 años sean como Ingeniero Graduado.
Especifica:	Más de 4 años desempeñando el rol de Ingeniero Preventa en empresas de seguridad electrónica.
<b>Formación:</b> Profesional	Ingeniero electrónico, telecomunicaciones y/o afines.
Complementaria	Nivel avanzado de Excel y Nivel B1 Ingles

## Manual de Funciones Gerente de Producto

### ✓ Misión y Resultados

**Misión:** -Liderar la estrategia, evolución y entrega de soluciones de alto valor alineadas con las necesidades del cliente y los objetivos del negocio, garantizando que el producto resuelva problemas reales, genere impacto medible y se mantenga competitivo, escalable y centrado en el usuario

### Resultados:

Responsabilidad	¿Cómo se mide?	Meta	Periodicidad
Definir y liderar la visión del producto	% de funcionalidades alineadas con OKRs y cumplimiento del roadmap	80%	Trimestre
Coordinar equipos multidisciplinares para construir el producto	Velocidad de entrega (Sprint velocity)	21	Sprint

Medir el desempeño del producto y optimizarlo continuamente	Tasa de adopción del producto Métricas de uso de la plataforma (analytics o herramientas de seguimiento de usuarios).	70%	Trimestre
	Time-to-Value (TTV) Tiempo promedio desde el onboarding hasta el primer uso significativo (uso real).	30 Dias	Mes

✓ **Disponibilidad de Capital Humano:**

**Persona Correcta:**

Es aquella que comparte los valores corporativos y la motiva nuestro propósito superior.

Valores	Nivel Deseado (1-5)
Honramos nuestros compromisos	5
Disfrutamos lo que hacemos	5
Nos Gustan Los Retos	5
Valoramos a las personas	4
Aprendemos para llegar lejos	5

**Puesto Correcto:**

El colaborador está operando dentro de su área de mayor habilidad y pasión dentro de la organización; las funciones y responsabilidades esperadas encajan dentro de su Habilidad Única.

Funciones (¿Qué?)	Actividades (¿Cómo?)
Traducir las necesidades del negocio y de los usuarios en una visión clara de producto, estableciendo objetivos, funcionalidades prioritarias y una hoja de ruta (roadmap) que guíe su desarrollo a corto, mediano y largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recoger información del mercado, usuarios y stakeholders internos para definir la propuesta de valor del producto o redefinirla.</li> <li>- Elaborar y mantener actualizada la visión y estrategia del producto.</li> <li>- Diseñar el roadmap trimestral, priorizando funcionalidades de alto valor.</li> <li>- Validar oportunidades de mejora, integración o expansión del producto.</li> <li>- Participar en reuniones estratégicas para alinear el producto con los objetivos de negocio.</li> </ul>
Liderar la coordinación entre desarrollo, diseño, QA, soporte y negocio para garantizar entregas funcionales, viables y valiosas, desde la ideación hasta la mejora continua del producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redactar user stories y criterios de aceptación claros en colaboración con el equipo técnico.</li> <li>- Mantener actualizado el product backlog y priorizar tareas según valor, urgencia y factibilidad.</li> <li>- Participar en ceremonias ágiles (planning, sprint review, retrospective, daily).</li> <li>- Coordinar con Ingeniería, desarrollo, QA y soporte para asegurar calidad y funcionalidad.</li> <li>- Validar entregas antes del lanzamiento (preproducción)</li> </ul>

	<p>y liderar los releases.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentar versiones, funcionalidades y cambios del producto.</li> </ul>
<p>Definir, rastrear y analizar métricas clave de uso, adopción, satisfacción y valor generado, para iterar y optimizar el producto constantemente con base en feedback y datos reales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir y dar seguimiento a KPIs como adopción, retención, NPS, tiempo de uso, entre otros.</li> <li>- Analizar datos de comportamiento de usuarios</li> <li>- Levantar feedback con usuarios y áreas clave para detectar oportunidades de mejora.</li> <li>- Preparar reportes periódicos sobre el desempeño del producto para los stakeholders.</li> <li>- Proponer y coordinar ajustes al producto con base en los insights obtenidos.</li> <li>- Validar el retorno sobre inversión (ROI) de nuevas funcionalidades o versiones.</li> </ul>
<p>Promover las ventas de y rentabilidad del negocio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alineación con el equipo comercial y de marketing</li> <li>- Participar en la definición de la propuesta de valor comercial del producto.</li> <li>- Gestión del modelo de negocio y rentabilidad</li> <li>- Establecer o actualizar el modelo de pricing (precios y licenciamiento) del producto.</li> <li>- Analizar los costos asociados a la entrega, soporte y mantenimiento de la solución.</li> <li>- Calcular el margen bruto por producto o cliente, y sugerir ajustes para mejorar la rentabilidad.</li> <li>- Proponer nuevas oportunidades de monetización (upselling, servicios adicionales, etc.).</li> <li>- Medición del impacto comercial</li> <li>- Dar seguimiento a KPI de ventas, cuota de mercado y crecimiento del producto.</li> <li>- Apoyo en lanzamientos y evolución del producto</li> <li>- Planificar lanzamientos (go-to-market) en colaboración con marketing y ventas.</li> </ul>

✓ CQC

### Comprende:

Realmente entiende su rol, la cultura, los sistemas, el ritmo y cómo se integra el rol.

Conocimientos Deseados	Nivel
<p><b>Gestión de Producto y Ciclo de Vida</b> Conocimiento profundo sobre cómo definir, desarrollar, lanzar y evolucionar un producto, incluyendo herramientas como roadmap, backlog, user stories y releases.</p>	5
<p><b>Modelos de Negocio y Estrategias de Monetización</b> Capacidad para diseñar y ajustar modelos de ingresos, licenciamiento y estrategias de <b>pricing</b>, entendiendo el impacto financiero de cada decisión de producto.</p>	5

<b>Marketing de Producto y Go-To-Market (GTM)</b> Dominio de conceptos como propuesta de valor, posicionamiento, buyer persona y estrategias de lanzamiento, para alinear producto y mercado efectivamente.	5
<b>Análisis de Datos y Métricas de Producto</b> Habilidad para leer, interpretar y actuar sobre datos de uso, adopción, retención, NPS, conversión, CAC, CLTV y márgenes, para tomar decisiones informadas.	5
<b>Negociación Comercial y Gestión con Stakeholders</b> Conocimiento práctico para trabajar con ventas, clientes clave y áreas internas, anticipar necesidades del mercado y ajustar el producto para maximizar su impacto comercial.	5
<b>Soluciones de seguridad electrónica empresarial:</b> Conocimiento técnico y funcional en sistemas de videovigilancia (CCTV), control de accesos físicos y electrónicos, y alarmas, incluyendo integración con plataformas tecnológicas y tendencias del mercado.	5

**Quiere - Desearlo:**

Genuinamente le gusta el cargo, entiende el rol, su papel y quiere hacerlo basado en una compensación justa y la responsabilidad de este.

Aspecto	Nivel Esperado
<b>Experiencia Laboral:</b> General:	Mínimo 5 a 7 años de experiencia profesional en áreas de producto, tecnología, innovación o negocio.  Trayectoria comprobada en liderar soluciones desde la idea hasta el mercado, en entornos ágiles y colaborativos.
Específica:	Mínimo 3 años como Product Manager o Product Owner en desarrollo de soluciones propias (in-house), preferiblemente digitales o tecnológicas. Experiencia coordinando con equipos multidisciplinarios (desarrollo, diseño, QA, marketing, comercial). - Experiencia en el desarrollo y evolución de productos tecnológicos relacionados con seguridad electrónica, incluyendo sistemas de videovigilancia (CCTV), control de accesos físicos y alarmas electrónicas. - Familiaridad con el entorno B2B en este sector y capacidad para entender las necesidades de empresas y clientes finales en soluciones de seguridad física y electrónica.
Deseable:	Experiencia en fábricas.

<b>Formación:</b>	
Profesional	Profesional en Ingeniería de Sistemas, Industrial, Electrónica, Administración, Economía o afines y Especialización o maestría en Product Management, Innovación, UX, Transformación Digital o Estrategia de Negocio.
Complementaria	Certificaciones como Scrum Product Owner, Agile Leadership, Design Thinking o Business Model Canvas.
Deseable	Conocimiento sólido del negocio y sensibilidad tecnológica.

## Manual de Funciones Gerente de Talento Humano

### ✓ Misión y Resultados

**Misión:** Garantizar la adecuada planeación, control y ejecución de estrategias y políticas al interior del área, alineadas con el Propósito y Estrategia Corporativa, de tal forma que se genere un alto bienestar a los Colaboradores, mejorando su calidad de vida a través de la capacitación, formación y desarrollo, aportando así a la consecución de las metas corporativas establecidas en el direccionamiento estratégico.

### Resultados:

Responsabilidad	¿Cómo se mide?	Meta	Periodicidad
Hacer crecer en calidad y cantidad al equipo de Talento Humano	Disponibilidad de capital humano talento Humano	70%	Trimestral
Controlar la gestión de todos los Nodos del Proceso de Talento Humano	Enps	70%	A anual
Gestión Estratégica del Área de Talento Humano	Cumplimiento de Prioridades	70%	Trimestral
Implementar y desarrollar el Plan de Inducción para los nuevos colaboradores	Ejecución Check List	100%	Continuo
Implementar y desarrollar el Plan de Capacitación y Formación para el Grupo Empresarial	Eficacia de la capacitación	80%	Trimestral
Implementar y ejecutar planes carrera y sucesión	Tasa de Promociones Internas	10%	Trimestral
Crear y presentar planes de compensación competitivos y equitativos	Índice de retención	20%	Trimestral

### ✓ Disponibilidad de Capital Humano:

#### Persona Correcta:

Es aquella que comparte los valores corporativos y la motiva nuestro propósito superior.

Valores	Nivel Deseado (1-5)
Honramos nuestros compromisos	5
Disfrutamos lo que hacemos	4
Nos Gustan Los Retos	5
Valoramos a las personas	5
Aprendemos para llegar lejos	4

**Puesto Correcto:**

El colaborador está operando dentro de su área de mayor habilidad y pasión dentro de la organización; las funciones y responsabilidades esperadas encajan dentro de su habilidad única.

Funciones ¿Qué?	Actividades ¿Cómo?
Participar activamente en la definición del Plan Estratégico y Táctico de La Compañía, para garantizar la alineación de los planes de Área a las metas corporativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar del ritmo de reuniones del comité directivo</li> <li>- Alinear la gestión del área a las metodologías de Scaling Up (Decisión de Personas), Tracción (Componente de Las Personas), Mapas Estratégicos (Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento)</li> <li>- Definir y controlar el presupuesto del área</li> <li>- Definir y monitorear los indicadores de cada Nodo del Proceso del Área</li> <li>- Realizar y presentar informe a Dirección Corporativa sobre la gestión del área.</li> <li>- Bajar mensajes en cascada al equipo de TH, de los temas tratados en EOS</li> <li>- Crear VS de cada persona</li> <li>- Replicar en el equipo el ritmo de las reuniones</li> </ul>
Implementar y desarrollar el Plan de Inducción para los nuevos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear y comunicar políticas de inducción.</li> <li>- Crear planes de inducción ajustados a cada nivel de rol.</li> <li>- Programar el plan de inducción corporativo según corresponda.</li> <li>- Ejecutar el plan de inducción corporativo.</li> <li>- Crear el plan de onboarding al rol y entregarlo para cada nuevo ingreso o promoción.</li> <li>- Analizar los resultados de la eficacia sobre las inducciones otorgadas</li> <li>- Buscar y evaluar alternativas metodológicas, para aplicarlas.</li> </ul>
Implementar y gestionar el Plan de Capacitación y desarrollo de habilidades para los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar necesidades de capacitación y desarrollo de habilidades</li> <li>- Crear el plan corporativo anual e ir integrando trimestralmente al personal nuevo</li> <li>- Comunicar el plan</li> <li>- Definir herramientas para lograr el conocimiento o habilidad desarrollada</li> <li>- Ejecutar el plan y realizar seguimiento a este</li> <li>- Medir avances de ejecución y eficacia</li> <li>- Establecer mejoras</li> </ul>
Impulsar el crecimiento del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de potencial en los colaboradores Anidar al Nodo “Mejoramos Juntos”</li> <li>- Diseñar planes de desarrollo individual</li> <li>- Promover planes de mentoría</li> <li>- Asignar nuevos retos a los colaboradores</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento a los planes y medición</li> <li>- Anidar al Nodo "Aprendemos Juntos"</li> </ul>
Crear y controlar el Plan de Compensación y Beneficios de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de la estructura salarial actual</li> <li>- Análisis de competitividad con el mercado</li> <li>- Anidar con el presupuesto de la compañía</li> <li>- Diseño y presentación de las bandas salariales</li> <li>- Comunicación y aplicación de las nuevas políticas y lineamientos</li> <li>- Entrega de información al área financiera para ingresar al sistema de nomina</li> </ul>
Control de la ejecución de los Nodos del Proceso de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de los KPIs de cada Nodo</li> <li>- Participar de las Entrevistas de Alineación Cultural</li> <li>- Participar como parte del comité evaluador de los candidatos finalistas</li> <li>- Liderar procesos de selección de roles estratégicos</li> <li>- Realizar auditorías de las contrataciones y desvinculaciones-</li> </ul>
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear y presentar el presupuesto del área</li> <li>- Gestionar la optimización de costos y gastos del área</li> </ul>

✓ **CQC**

**Comprende:**

Realmente entiende su rol, la cultura, los sistemas, el ritmo y cómo se integra el rol.

<b>Conocimientos Deseados</b>	<b>Nivel</b>
Gestión estratégica	4
Scaling up – decisión personas	3
Tracción – componente personas	3
Mapas Estratégicos – Perspectiva aprendizaje y crecimiento	3
Selección de Personal	3
Contratación de personal	3
Inducción	3
Capacitación y desarrollo	3
Planes carrera y sucesión	3
Desempeño	3
Compensación y beneficios	3
Presupuesto	3
Bienestar y cultura	3
Desvinculación	4
Legal y disciplinario	4
Temas administrativos de talento humano	4
Nomina	4

**Quiere - Desearlo:**

Genuinamente le gusta el cargo, entiende el rol, su papel y quiere hacerlo basado en una compensación justa y la responsabilidad de este.

Aspecto	Nivel Esperado
<b>Experiencia Laboral:</b>	
General:	Más de 5 años en Roles Directivos de Área de Recursos Humanos, ideal en Compañías del Sector Servicios.
Específica:	Mínimo de 10 años en el Área.
<b>Formación:</b>	
Profesional:	Ingeniero Industrial, Administrador de Empresas o Afines.
Complementaria Deseable:	Especialización en Dirección, Estrategia, Cambio de cultura o Talento Humano.

### Manual de Funciones Gerente Junior Estrategia e Innovación

#### ✓ Misión y Resultados

**Misión:**

Ser el catalizador de la transformación y el crecimiento continuo de nuestra empresa, liderando la creación e implementación de estrategias innovadoras que nos posicionen como líderes indiscutibles en el mercado tecnológico de la seguridad electrónica y más allá.

**Resultados:**

Responsabilidad	¿Cómo se mide?	Meta	Periodicidad
Desarrollo e Implementación de Estrategias Exitosas (Crear y ejecutar estrategias que impulsen el crecimiento sostenido de la empresa y maximicen el valor para los socios.)	Cumplimiento Indicadores Balance Score Card	Alcanzar al menos el 90 % de cumplimiento de los indicadores estratégicos establecidos en el Balanced Scorecard al cierre del periodo anual	Trimestral con revisión anual
Innovación Continua (Introducir al menos dos iniciativas tecnológicas disruptivas al año que mejoren nuestra oferta de productos y servicios)	Cantidad de iniciativas en el año	Desarrollar e implementar mínimo dos iniciativas tecnológicas en el año.	Semestral
Eficiencia Operativa (Optimizar los procesos internos, logrando una mejora en eficiencia operativa)	(Eficiencia actual – Eficiencia inicial) / Eficiencia inicial	Alcanzar una mejora del 15 % en la eficiencia operativa	Trimestral

✓ **Disponibilidad de Capital Humano:**

**Persona Correcta:**

Es aquella que comparte los valores corporativos y la motiva nuestro propósito superior.

Valores	Nivel Deseado (1-5)
Honramos nuestros compromisos	5
Disfrutamos lo que hacemos	4
Nos Gustan Los Retos	5
Valoramos a las personas	5
Aprendemos para llegar lejos	4

**Puesto Correcto:**

El colaborador está operando dentro de su área de mayor habilidad y pasión dentro de la organización; las funciones y responsabilidades esperadas encajan dentro de su habilidad única.

Funciones ¿Qué?	Actividades ¿Cómo?
Participar activamente en la definición del Plan Estratégico y Táctico de La Compañía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar del ritmo de reuniones del comité directivo</li> <li>- Garantizar la ejecución de las reuniones estratégicas.</li> <li>- Alinear la gestión estratégica de la compañía a las metodologías Scaling Up, Tracción, Mapas Estratégicos y demás que se consideren oportunas apropiar e implementar.</li> <li>- Proponer y aplicar metodologías para garantizar la alineación de los equipos y las personas tales como OKRs.</li> <li>- Definir y controlar el presupuesto del área.</li> <li>- Realizar y presentar informe a Dirección Corporativa sobre la gestión del área.</li> <li>- Bajar mensajes en cascada al equipo, de los temas tratados en EOS</li> <li>- Crear Vision Summary de cada persona.</li> </ul>
Formulación de Estrategias	Desarrollar y comunicar la visión estratégica de la empresa, alineando los objetivos de negocio con las oportunidades del mercado.
Liderazgo en Innovación	Identificar, evaluar e integrar nuevas tecnologías y metodologías que potencien nuestras capacidades y nos diferencien de la competencia.
Gestión de Proyectos Estratégicos	Planificar, supervisar y ejecutar proyectos clave que impulsen la innovación y eficiencia en todas las áreas de la empresa.
Colaboración Multidisciplinaria	Trabajar estrechamente con equipos de diferentes áreas para asegurar la alineación y sinergia en la ejecución de las estrategias.

✓ **CQC**

**Comprende:**

Realmente entiende su rol, la cultura, los sistemas, el ritmo y cómo se integra el rol.

<b>Conocimientos Deseados</b>	<b>Nivel</b>
Estrategia Empresarial: (Formulación e implementación de estrategias corporativas)	4
Tecnologías Emergentes: (Conocimientos actualizados sobre tecnologías emergentes y tendencias del sector tecnológico de seguridad electrónica)	3
Gestión de Proyectos (Métodos y herramientas de gestión de proyectos, incluyendo Agile y Lean)	4
Análisis de Datos (Capacidad para analizar datos de mercado y de desempeño para tomar decisiones informadas)	4

**Quiere - Desearlo:**

Genuinamente le gusta el cargo, entiende el rol, su papel y quiere hacerlo basado en una compensación justa y la responsabilidad de este.

<b>Aspecto</b>	<b>Nivel Esperado</b>
<b>Experiencia Laboral:</b>	
General	Mínimo de 10 años.
Específica	Mínimo 5 años en Roles de estrategia y/o innovación, en Compañías del Sector Servicios y/o tecnología.
<b>Formación:</b>	
Profesional	Ingeniero Industrial, Ambiental, Administrador de Empresas o Afines.
Complementaria	Diplomado en Gerencia Estratégica, Innovación, Alta gerencia o afines.
Deseable	Certificaciones en metodologías ágiles y/o de gestión de proyectos.  Ideal especialización en Gerencia Estratégica, Innovación, Proyectos.

## Manual de Funciones del Vicepresidente

**Nombre Inspiracional:** Inspirador de Transformación

### ✓ Misión y Resultados

#### Misión:

Inspirar al Capital Humano de la Organización a dar lo mejor de sí mismo, en pro del logro de los objetivos corporativos, y a su vez liderar el diseño y control la estrategia de la compañía garantizando el establecimiento de metas retadoras y alcanzables.

#### Resultados:

Responsabilidad	¿Cómo se mide?	Meta	Periodicidad
Mantener un equipo directivo alineado y motivado	Disponibilidad de capital humano (DKH) = colaboradores con calificación mayor al 70% en analizador de personas / total colaboradores del área.	> 70%	Mensual
Garantizar un crecimiento ordenado de la Compañía	Meta Anual	100%	Anual
Garantizar un plan estratégico viable, que asegure la sostenibilidad de la Empresa	Cumplimiento Prioridades	100%	Trimestral

### ✓ Disponibilidad de Capital Humano

#### Persona Correcta:

Es aquella que comparte los valores corporativos y la motiva nuestro propósito superior.

Valores	Nivel Deseado
Honramos nuestros compromisos	4
Disfrutamos lo que hacemos	4
Nos Gustan Los Retos	4
Valoramos a las personas	4
Aprendemos para llegar lejos	4

Propósito	Nivel Deseado
Creamos un mundo más seguro	5

#### Puesto Correcto:

El colaborador está operando dentro de su área de mayor habilidad y pasión dentro de la organización; las funciones y responsabilidades esperadas encajan dentro de su habilidad Única.

Funciones ¿Qué?	Actividades ¿Cómo?
Planear, definir y diseñar estrategias que orienten a la Compañía a un crecimiento continuo.	- Realizar las reuniones, de acuerdo con el "Ritmo de Reuniones" definido para la planeación y seguimiento al cumplimiento de la estrategia.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validar y asignar los recursos requeridos por cada una de las áreas para la adecuada ejecución.</li> <li>- Aprobar el presupuesto anual de la compañía.</li> <li>- Alinear al Equipo Directivo con los planes y estrategias de la organización.</li> </ul>
Planear, estructurar, desarrollar y controlar la elaboración del plan estratégico de la Compañía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planear y estructurar los lineamientos y políticas de los planes estratégicos.</li> <li>- Analizar y aprobar la viabilidad de las propuestas del equipo directivo.</li> <li>- Especificar objetivos y estrategias, estableciendo metas para el logro de estas, realizando realimentación oportuna y ajuste necesario a fin de garantizar el cumplimiento.</li> <li>- Aprobar y monitorear los indicadores que permitan hacer seguimiento al cumplimiento y/o detectar oportunidades de mejora.</li> </ul>

✓ **CQC**

**Comprende:**

Realmente entiende su rol, la cultura, los sistemas, el ritmo y cómo se integra el rol.

Conocimientos Deseados	Nivel Esperado
Scaling Up	5
Tracción	5

**Quiere - Desearlo:**

Genuinamente le gusta el cargo, entiende el rol, su papel y quiere hacerlo basado en una compensación justa y la responsabilidad de este.

Aspecto	Nivel Esperado
<b>Experiencia Laboral:</b>	
General	Más de 15 años
Específica	Desempeñando roles de gerencia general y/o estratégica
<b>Formación:</b>	
Profesional	Ingeniero electrónico, telecomunicaciones, sistemas o afines.
Complementaria	Especialización en gerencia estratégica y/o gerencia de empresas.

**Capacidad:**

Tiene el tiempo, así como la capacidad mental, física y emocional para hacer bien su trabajo.

Competencia / Habilidad	Nivel Esperado
<b>Organizacionales</b>	
- Orientación al cliente	5
- Trabajo en equipo	5
- Innovación	5
<b>Gerenciales</b>	
- Liderazgo	5

- Visión Estratégica	
<b>Funcionales</b>	
- Influencia y negociación	5
- Orientación al resultado	5
- Comunicación Eficaz	5

## Manual de Funciones Gerente Fabrica Desarrollo Software

### ✓ Misión y Resultados

#### Misión:

Liderar e integrar los Recursos de La Fábrica de Software, para lograr casos de éxito y total satisfacción en nuestros clientes.

Planear, estructurar y controlar el desarrollo tecnológico de los aplicativos con el fin de garantizar desarrollo de software que respondan a las necesidades de los clientes, de las áreas y a la realidad de la compañía.

#### Resultados:

Responsabilidad	¿Cómo se mide?	Meta	Periodicidad
Garantizar desarrollos de software de acuerdo con las necesidades del cliente y alcance de los proyectos	Nivel de satisfacción del cliente	100%	Continuo

### ✓ Disponibilidad de Capital Humano

#### Persona Correcta:

Es aquella que comparte los valores corporativos y la motiva nuestro propósito superior.

Valores	Nivel Deseado
Honramos nuestros compromisos	4
Disfrutamos lo que hacemos	4
Nos Gustan Los Retos	4
Valoramos a las personas	4
Aprendemos para llegar lejos	4

Propósito	Nivel Deseado
Mejoramos la calidad de vida de las personas	5
Desarrollamos tecnología para crear un mundo más seguro	5

#### Puesto Correcto:

El colaborador está operando dentro de su área de mayor habilidad y pasión dentro de la organización; las funciones y responsabilidades esperadas encajan dentro de su habilidad única.

Funciones ¿Qué?	Actividades ¿Cómo?
Gestión integral	- Planear estructurar y controlar la investigación y el desarrollo tecnológico

de la Fábrica de Software	<p>del área.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir los programas y planes a desarrollar en el área</li> <li>- Dirigir la oportuna y correcta asignación de los recursos de desarrollo y programación a los proyectos y mejoras</li> <li>- Estructurar planes de investigación en tecnológica.</li> <li>- Definir y controlar el presupuesto del área</li> <li>- Ejecutar la arquitectura de los sistemas, vista física, vista lógica y principios de la arquitectura y seguridad.</li> <li>- Seleccionar la infraestructura, los sistemas operativos, hardware, redes y sistemas de recuperación.</li> <li>- Estructurar la metodología de los proyectos.</li> <li>- Desarrollar los procesos de control de versiones de código fuente, procesos de construcción, integración continua y automatización de pruebas.</li> <li>- Consultar tendencias tecnológicas del mercado.</li> <li>- Investigar los nuevos desarrollos tecnológicos en hardware y software.</li> <li>- Desarrollar las aplicaciones requeridas.</li> <li>- Definir y monitorear los indicadores que permitan detectar oportunidades de optimización del proceso.</li> <li>- Gestionar el correcto desarrollo, capacitación y entrenamiento de las personas del área</li> <li>- Administrar los recursos físicos del área.</li> </ul>
---------------------------	---

✓ **CQC**

**Comprende:**

Realmente entiende su rol, la cultura, los sistemas, el ritmo y cómo se integra el rol.

Conocimientos Deseados	Nivel Esperado
Scaling Up	5
Arquitectura de Software	5
Implementación de metodologías propias para la gestión de ciclo de vida de software	5
Desarrollo de aplicaciones empresariales y negocios electrónicos con tecnologías Microsoft .Net, Sharepoint, Linux	5
Bases de datos SQL Server	5

**Quiere - Desearlo:**

Genuinamente le gusta el cargo, entiende el rol, su papel y quiere hacerlo basado en una compensación justa y la responsabilidad de este.

Aspecto	Nivel Esperado
<b>Experiencia Laboral:</b>	
General	8 a 10 años
Específica	Desempeñando roles de gerencia de fábricas de software
<b>Formación:</b>	
Profesional	Ingeniero de sistemas o afines.
Complementaria	Especialización en ingeniería de software, arquitectura de software o afines.

**Capacidad:**

Tiene el tiempo, así como la capacidad mental, física y emocional para hacer bien su trabajo.

Competencia / Habilidad	Nivel Esperado
<b>Organizacionales</b>	
- Orientación al cliente	5
- Trabajo en equipo	5
- Innovación	5
<b>Gerenciales</b>	
- Liderazgo	3
- Visión Estratégica	3
<b>Funcionales</b>	
- Comunicación Eficaz	5
- Dinamismo	5
- Planeación y Organización	3
- Resolución de problemas	3

### Manual de Funciones Ingeniero Preventa Junior

#### ✓ Misión y Resultados

#### Misión

Diseñar soluciones aplicando ingeniería e innovación mediante el análisis técnico y de costos, para crear ofertas comerciales rentables, competitivas y alineadas con las necesidades del cliente, garantizando su operatividad, funcionalidad e integración.

#### Resultados

Responsabilidad	¿Cómo se mide?	Meta	Periodicidad
Lograr el cumplimiento (Tiempo) de los entregables de preventa según la oportunidad de negocio asignada	Entregables de preventa a tiempo = Entregables de preventa a tiempo y cumpliendo con todos los requisitos / Total de Entregables de preventa	90%	Semanal
Lograr el cumplimiento (Calidad) de los entregables de preventa según la oportunidad de negocio asignada	Calidad de los entregables	100%	Semanal

Calcular la rentabilidad de los proyectos presentados de acuerdo con la estrategia comercial.	Margen de utilidad de los planes de negocio.	Servicios: 40% Suministros: 30% Xtam: 50%	Trimestral
Efectividad de proyectos elaborados y presentados HIT RATE	Proyectos ganados (Por preventa) /Efectividad de los negocios que se presentan	Gobierno 80%. Otro 50%	Trimestral
Horas de aprendizaje	# de horas de formación registradas en herramienta de seguimiento en temas que fortalezcan la misión del rol	10	Mensual

✓ **Disponibilidad de Capital Humano:**

**Persona Correcta:**

Es aquella que comparte los valores corporativos y la motiva nuestro propósito superior.

Valores	Nivel Deseado (1-5)
Honramos nuestros compromisos	5
Disfrutamos lo que hacemos	4
Nos Gustan Los Retos	5
Valoramos a las personas	4
Aprendemos e innovamos para llegar lejos	5

**Puesto Correcto:**

El colaborador está operando dentro de su área de mayor habilidad y pasión dentro de la organización; las funciones y responsabilidades esperadas encajan dentro de su Habilidad Única.

Funciones ¿Qué?	Actividades ¿Cómo?
Ejecutar el proceso de preventa "Como diseñamos proyectos definidos con nuestro cliente"	Nodos: - Analizamos las condiciones del proyecto - Diseñamos la solución - Costeamos la oportunidad - Desarrollamos la propuesta
Ejecutar el Proceso de "Como Vendemos de forma exitosa"	Nodos: - Universo - Conversión - Determinar posición actual - Plan de acción - Plan de oferta - Venta exitosa - Cierre

<p>Asegurar la elaboración y presentación de ofertas comerciales rentables y competitivas, de acuerdo con el procedimiento de preventa y los requerimientos de los clientes utilizando proveedores seleccionados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear el diseño conceptual o mapa mental de la solución</li> <li>- Presentar ofertas comerciales rentables y competitivas, de acuerdo con el Procedimiento de Preventa y los requerimientos de los clientes utilizando proveedores seleccionados.</li> <li>- Identificar y analizar requisitos técnicos y funcionales de clientes.</li> <li>- Definir la capacidad de cumplimiento de la empresa.</li> <li>- Estudiar y analizar requisitos financieros y técnicos de las propuestas.</li> <li>- Realizar las visitas técnicas a instalaciones de clientes para hacer el levantamiento de información, Demostraciones y/o presentaciones de la oportunidad de negocio.</li> <li>- Realizar el análisis económico de las propuestas.</li> <li>- Participar de la entrega de proyectos a las áreas involucradas (operaciones, compras, financiera, recursos humanos) una vez sean adjudicados.</li> <li>- Investigación de productos</li> </ul>
<p>Gestión de Compras</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proponer selección de proveedores.</li> <li>- Compartir bases de cotización de proveedores</li> </ul>
<p>Apoyo al área comercial</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabaja conjuntamente en las propuestas que se preparan para el cliente el equipo comercial.</li> <li>- Presenta el producto o la solución al cliente desde una vertiente técnica.</li> <li>- Ayuda a los comerciales a "definir la necesidad técnica" del cliente</li> <li>- Aplicar el concepto del negocio generado por el arquitecto o estructurador</li> </ul>

✓ **CQC**

**Comprende:**

Realmente entiende su rol, la cultura, los sistemas, el ritmo y cómo se integra el rol.

Conocimientos Deseados	Nivel
Scaling UP	2
Finanzas y contabilidad	3
Marketing	2
Pipedrive	3
Coaching	2
Gerencia de producto	3
Metodología venta estratégica	5
Metodología venta conceptual	5
Evaluación de proyectos	3

Conocimiento del RETIE y redes eléctricas	3
Conocimiento de telecomunicaciones: RF - Microondas Fibra Optica Cableado estructurado 4G y 5G WiFi	5
Manejo de herramientas ofimáticas - Power BI - Excel: Avanzado	5
Xtam	5
IoT	5
Seguridad electrónica: - CCTV - Incendio - Acceso - Intrusión - Radares - Camaras corporales - LPR - Drones	5
Data Center	5
Centros de control	5
Secop II Ley 80 Presupuesto para crear proyectos en entidades publicas Procedimientos para crear procesos en el Mininterior, Fuerzas militares, entidades gubernamentales Entregables	5
Conocer los nodos del proceso comercial	5
Conocer los nodos del proceso compras	5

**Quiere - Desearlo:**

Genuinamente le gusta el cargo, entiende el rol, su papel y quiere hacerlo basado en una compensación justa y la responsabilidad de este.

Aspecto	Nivel Esperado
<b>Experiencia Laboral:</b>	
General	Más de 5 años desempeñándose en el rol de soporte técnico, Implementación de proyectos y/o preventa, en empresas del sector TIC de los cuales mínimo 2 años sean como Ingeniero Graduado.
Especifica	Más de 2 años desempeñando el rol de Ingeniero Preventa en empresas de seguridad electrónica.

<b>Formación:</b>	
Profesional	Ingeniero electrónico, telecomunicaciones y/o afines.
Complementaria	Nivel avanzado de Excel y Nivel B1 Ingles

## Manual de Funciones Director de Selección y Desarrollo

### ✓ Misión y Resultados

#### Misión:

Liderar los procesos "Elegimos el mejor talento" y "Mejoramos juntos", diseñando e implementando estrategias de atracción, selección y desarrollo del talento con visión de crecimiento.

Asegurar que cada nuevo ingreso y cada colaborador en la organización evolucione con base en competencias, habilidades blandas y herramientas que potencien su desempeño y alineación cultural en Verytel S.A., una empresa tecnológica de alto impacto.

#### Resultados:

Responsabilidad	¿Cómo se mide?	Meta	Periodicidad
Cumplimiento del plan de selección trimestral por rol estratégico	% de roles cubiertos según plan	≥95%	Trimestral
Tiempo promedio de cierre de vacantes	Días calendario desde apertura a contratación	≤30 días	Mensual
Calidad de contratación	Evaluación del nuevo ingreso + feedback del líder a los 3 meses	≥80%	Trimestral
Uso efectivo de herramientas de IA y automatización	% de procesos que integran IA para prefiltrado y entrevistas	≥70%	Trimestral
Satisfacción de candidatos y líderes de área	Encuestas internas de experiencia	≥80/100	Trimestral
Rediseño y actualización continua del proceso "Elegimos el mejor talento"	Versión validada y vigente del procedimiento	100%	Anual
Medición y seguimiento del DKH (Disponibilidad del Capital Humano)	Matriz del DKH de 4 criterios (Persona Correcta, Puesto Correcto, Haciendo lo Correcto, Liderazgo)	100% de las Familias de Puestos Estratégicos	Mensual
Aplicación e interpretación de pruebas Psicotecnicas como DISC, VELNA, Competencias	% de pruebas aplicadas con acompañamiento efectivo a líderes	≥90%	Trimestral

✓ **Disponibilidad de Capital Humano:**

**Persona Correcta:**

Es aquella que comparte los valores corporativos y la motiva nuestro propósito superior.

Valores	Nivel Deseado (1-5)
Honramos nuestros compromisos	5
Disfrutamos lo que hacemos	5
Nos Gustan Los Retos	5
Valoramos a las personas	5
Aprendemos para llegar lejos	5

**Puesto Correcto:**

El colaborador está operando dentro de su área de mayor habilidad y pasión dentro de la organización; las funciones y responsabilidades esperadas encajan dentro de su Habilidad Única.

Funciones ¿Qué?	Actividades ¿Cómo?
Diseñar y liderar el plan anual de selección por perfiles clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar necesidades estratégicas con líderes del negocio.</li> <li>- Definir perfiles críticos por área.</li> <li>- Establecer cronograma y responsables.</li> <li>- Hacer seguimiento al plan.</li> </ul>
Integrar herramientas de IA, ATS y evaluaciones psicométricas al proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar soluciones aplicables.</li> <li>- Definir criterios de uso.</li> <li>- Capacitar al equipo.</li> <li>- Medir impacto y optimizar.</li> </ul>
Coordinar equipo de analistas y headhunters	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignar roles.</li> <li>- Realizar seguimiento semanal.</li> <li>- Establecer metas y prioridades.</li> <li>- Evaluar y retroalimentar.</li> </ul>
Asegurar el cumplimiento del procedimiento bajo la metodología WHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socializar el procedimiento.</li> <li>- Verificar cumplimiento por fase.</li> <li>- Actualizar herramientas.</li> <li>- Reportar consistencia metodológica.</li> </ul>
Seleccionar perfiles estratégicos y de alta dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar junto al comité ejecutivo.</li> <li>- Realizar hunting.</li> <li>- Validar perfil, cultura y visión.</li> <li>- Acompañar decisiones clave.</li> </ul>
Generar informes estratégicos para la alta dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recopilar y analizar datos.</li> <li>- Identificar tendencias.</li> <li>- Proponer mejoras.</li> <li>- Presentar informes ejecutivos.</li> </ul>
Proyectar necesidades futuras de talento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conversar de forma asertiva con líderes, para comprender sus necesidades.</li> <li>- Mapear perfiles y estructuras futuras.</li> <li>- Ajustar estrategia.</li> <li>- Validar con comité estratégico.</li> </ul>
Diseñar, liderar y acompañar el desarrollo de habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar la medición del DKH para todos los colaboradores.</li> </ul>

blandas y técnicas del equipo de Verytel S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar brechas de competencias a partir del análisis de resultados.</li> <li>- Aplicar y analizar pruebas como DISC y VELNA.</li> <li>- Acompañar a líderes en la interpretación de resultados y definición de acciones.</li> <li>- Definir e implementar planes trimestrales de desarrollo organizacional.</li> <li>- Promover una cultura de aprendizaje continuo.</li> </ul>
---	---

✓ CQC

**Comprende:**

Realmente entiende su rol, la cultura, los sistemas, el ritmo y cómo se integra el rol.

Conocimientos Deseados	Nivel
Evaluación por competencias (Martha Alles)	5
Employer branding (Universum)	4
People Analytics (Ben Waber)	5
Reclutamiento por habilidades (LinkedIn Talent Trends)	5
IA aplicada a selección (Talent Intelligence – Josh Bersin)	5
Entrevista por comportamientos STAR / BEI	4
Gestión de ATS Comparativa de plataformas	4
Metodología WHO para selección (Geoff Smart – “WHO”)	3
Pruebas Psicotécnicas (DISC, VELNA, Habilidades y Kudert)	3
Desarrollo de Habilidades Blandas y Liderazgo (Daniel Golleman Jhon Maxwell)	4

**Quiere - Desearlo:**

Genuinamente le gusta el cargo, entiende el rol, su papel y quiere hacerlo basado en una compensación justa y la responsabilidad de este.

Aspecto	Nivel Esperado
<b>Experiencia Laboral:</b>	
General:	Liderando áreas de selección y procesos de desarrollo de habilidades blandas +7 años
Específica:	En empresas del sector de tecnología +4 años Deseable en empresas en proceso de escalamiento
<b>Formación:</b>	
Profesional:	Psicología, Comunicación Social, Administración de empresas, afines
Complementaria:	Especialización en Gcia de RRHH y/o Reclutamiento y Selección

## Manual de Funciones Líder Preventa

### ✓ Misión y Resultados

#### Misión:

Ejecutar el proceso de preventa según los requerimientos del área comercial.

#### Resultados:

Responsabilidad	¿Cómo se mide?	Meta	Periodicidad
Coordinar el cumplimiento del proceso preventa según la gerencia comercial que atienda.	Propuestas y Entregables Totales Liberados a tiempo con el lleno de los requisitos / sobre entregables requeridos de la Gerencia comercial que atienda	100%	Mensual
Lograr rentabilidad mínima sobre los ingresos obtenidos de los proyectos presentados estructurados y diseñados	Utilidad bruta en ventas (UBV) = Ingresos Operacionales menos costo directo de ventas.	Según cuota	Trimestral
Presentación de Ofertas y Licitaciones	Licitaciones y ofertas sin errores / Total de Ofertas y Licitaciones	100%	Mensual

### ✓ Disponibilidad de Capital Humano:

#### Persona Correcta:

Es aquella que comparte los valores corporativos y la motiva nuestro propósito superior.

Valores	Nivel Deseado (1-5)
Honramos nuestros compromisos	5
Disfrutamos lo que hacemos	5
Nos Gustan Los Retos	5
Valoramos a las personas	4
Aprendemos para llegar lejos	5

#### Puesto Correcto:

El colaborador está operando dentro de su área de mayor habilidad y pasión dentro de la organización; las funciones y responsabilidades esperadas encajan dentro de su habilidad única.

Funciones ¿Qué?	Actividades ¿Cómo?
Desarrollo de Producto y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleccionar los proveedores más competitivos para el desarrollo de nuestras soluciones.</li> <li>- Mantenerse actualizado en las tendencias del mercado y las soluciones bajo su responsabilidad.</li> <li>- Investigar posible competencia directa del producto en el mercado.</li> </ul>

Mercadeo	- Desarrollo de Actividades donde aporte al plan de marketing de los productos y servicios de la empresa.
Preventa	- Ejecutar el proceso de preventa, medir resultados, dar feedback y proponer mejoras. - Desarrollar Ofertas, Hacer su revisión y control de Calidad de los Ingenieros preventa. - Liderar a ingenieros Preventa y Asistente Comercial en la presentación y estructuración de Ofertas y Licitaciones. - Generar Plan de Costos preservando el cumplimiento contractual y la utilidad mínima deseada.
Investigación, Desarrollo e Innovación	- Mantenerse actualizado en las tendencias del mercado y las soluciones del portafolio de la empresa. - Ubicar soluciones en el mercado y proponer soluciones para el beneficio de nuestros clientes.
Procesos	- Desempeñar sus labores alineado a los procesos en los que interviene (Cómo vendemos, preventa, compras). - Aportar mejoras y actualizaciones a los Procesos.

✓ **CQC**

**Comprende:**

Realmente entiende su rol, la cultura, los sistemas, el ritmo y cómo se integra el rol.

Conocimientos Deseados	Nivel
Misión del cargo	5
Funciones del cargo	5
Valores y propósito corporativo	5
Scaling UP	2
Planes de ventas	5
Marketing	3
Pipedrive	3
Coaching	2
Gerencia de producto	2
Metodología venta estratégica	3
Evaluación de proyectos	3

**Quiere - Desearlo:**

Genuinamente le gusta el cargo, entiende el rol, su papel y quiere hacerlo basado en una compensación justa y la responsabilidad de este.

Aspecto	Nivel Esperado
<b>Experiencia Laboral:</b>	
General:	Más de 9 años Desempeñando el rol de ingeniero preventa, en empresas del sector TIC.
Especifica:	Más de 5 años liderando el área de preventa en empresa de seguridad electrónica.

<b>Formación:</b>	
Profesional	Profesional en Ingeniería electrónica, telecomunicaciones, sistemas y/o afines.
Complementaria	Certificaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Securos VMS ISS Nivel 2,</li> <li>• HikVision HCSA VMS</li> <li>• Instalación control de Acceso</li> <li>• ITIL</li> </ul>
Deseable	Nivel avanzado de Excel y Nivel B1 Ingles.

### Manual de Funciones Director Data & Analytics

#### ✓ Misión y Resultados

##### Misión:

Crear y gestionar el departamento de datos que permita confirmar el éxito de nuestra nueva propuesta de valor.

##### Resultados:

Responsabilidad	¿Cómo se mide?	Meta	Periodicidad
Lograr el cumplimiento de la cuota de ventas de las líneas de producto a su cargo.	Ingreso Operacional	Según cuota	Anual
Lograr rentabilidad mínima sobre los ingresos obtenidos de sus líneas de producto que permita el logro de los objetivos financieros de la compañía.	Utilidad bruta en ventas (UBV) = Ingresos Operacionales menos costo directo de ventas.	Según cuota	Anual

#### ✓ Disponibilidad de Capital Humano:

##### Persona Correcta:

Es aquella que comparte los valores corporativos y la motiva nuestro propósito superior.

Valores	Nivel Deseado (1-5)
Honramos nuestros compromisos	4
Disfrutamos lo que hacemos	4
Nos Gustan Los Retos	5
Valoramos a las personas	4
Aprendemos para llegar lejos	4

**Puesto Correcto:**

El colaborador está operando dentro de su área de mayor habilidad y pasión dentro de la organización; las funciones y responsabilidades esperadas encajan dentro de su habilidad única.

<b>Funciones ¿Qué?</b>	<b>Actividades ¿Cómo?</b>
Gestión de la Analítica de Negocio	<ul style="list-style-type: none"><li>- Generación e interpretación de la Analítica de Negocio y, de los procesos de Ciencia de Datos que permiten aplicar modelos basados en Inteligencia Artificial. Es correcta la definición.</li><li>- Garantizar que la generación de la analítica logre el objetivo entender la evolución de una empresa en sus diferentes departamentos, identificar las áreas de mejora y tomar decisiones adecuadas de manera informada. Verytel y foco otros clientes.</li><li>- Crear los procesos de Data Science que permitan, desarrollar soluciones para los problemas y oportunidades encontrados a través de la aplicación de Inteligencia Artificial, permitiendo, por ejemplo, identificar potenciales demandas de venta, o mejorar el valor que un producto ofrece al cliente. 1 solo proceso.</li></ul>
Monetización de datos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lograr sacar beneficio de los datos ya sea a través de su venta directa, de su aplicación a productos y servicios de analítica para clientes, o generando nuevas líneas de negocio basadas en ellos.</li><li>- Realizar un estudio exhaustivo de la propiedad de los datos generados y su posible aplicación a este tipo de tareas, para no provocar falta de confianza en los clientes e, incluso, no incurrir en responsabilidades legales.</li></ul>
Desarrollo de infraestructura	<ul style="list-style-type: none"><li>- Participar activamente en el desarrollo de las infraestructuras y aplicaciones que permiten generar un valor tangible a partir de los datos, principalmente cuando la aplicación o solución a desarrollar está particularmente centrada en la manipulación de los datos, ya sea por su gran cantidad (Big Data) o por la sensibilidad de estos.</li></ul>
Liderar la arquitectura de datos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Liderar el diseño de la Arquitectura de los datos, con el objetivo de asegurar que están correctamente agrupados y formateados de manera consistente, que pasan por procesos de limpieza que eliminan datos incorrectos, incompletos o duplicados, y que son accesibles para toda la organización.</li></ul>
Gestión de la gobernanza de los datos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Realizar gestión sobre La Gobernanza de Datos definiendo quién puede realizar una determinada acción, con qué datos, en qué situaciones y qué métodos debe utilizar.</li><li>- Establecer un conjunto de procesos, políticas, estándares y métricas que aseguren un uso eficiente y eficaz de la información que ayude a la organización a conseguir sus objetivos.</li></ul>
Gestión de la seguridad	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cumplir con las normativas de seguridad que han ido endureciéndose, y mantener los datos protegidos frente a todo tipo de ataques y fraudes.</li></ul>

Vigilancia de la ética de los datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir políticas para el control ético de los datos principalmente los que están asociados a la forma en que se adquieren, se almacenan, se controlan y, sobre todo, se comparten.</li> </ul>
Desarrollo de Producto y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alinear y mantener el portafolio de productos atento a las tendencias del mercado y requerimiento de los clientes.</li> <li>- Seleccionar los proveedores más competitivos para el desarrollo de nuestras soluciones.</li> <li>- Mantenerse actualizado en las tendencias del mercado y las soluciones bajo su responsabilidad.</li> <li>- Investigar posible competencia directa del producto en el mercado.</li> </ul>
Preventa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar y ejecutar el proceso de preventa según los requerimientos del área comercial.</li> </ul>

✓ **CQC**

**Comprende:**

Realmente entiende su rol, la cultura, los sistemas, el ritmo y cómo se integra el rol.

<b>Conocimientos Deseados</b>	<b>Nivel</b>
Conocimientos en Estadística aplicados a la Inteligencia Artificial	5
Construcción de negocios o generación de modelos de negocios para la monetización de los datos	5
Aplicación de metodologías ágiles	5
Habilidades de comunicación y persuasión, que ayuden a transmitir al resto de las áreas de la empresa la importancia y sensibilidad de los procesos de transformación necesarios	5
Aspectos éticos relacionados con los datos, es importante tener o adquirir no solo conocimientos regulatorios y legales, sino también estudiar el impacto que aspectos como los sesgos pueden tener en el comportamiento de los productos comercializados en la empresa y, por tanto, en la sociedad	5
Para realizar de forma adecuada la gestión de la gobernanza de los datos, debería poseer la habilidad necesaria para construir relaciones y proyectar confianza. Además, debe entender y ser capaz de transmitir la relación entre los datos y la estrategia del negocio.	5
Conocimientos de los procesos necesarios para asegurar una arquitectura adecuada, que, cada vez con mayor frecuencia, termina estructurándose con la ayuda de los denominados lagos de datos (Data Lakes)	5

**Quiere - Disearlo:**

Genuinamente le gusta el cargo, entiende el rol, su papel y quiere hacerlo basado en una compensación justa y la responsabilidad de este.

<b>Aspecto</b>	<b>Nivel Esperado</b>
<b>Experiencia Laboral:</b>	
General:	Mínimo 8 años de experiencia profesional en áreas afines con analítica de datos, inteligencia de negocios o gestión tecnológica, de los cuales al menos tres 3 deben corresponder a cargos de liderazgo o dirección de equipos multidisciplinarios.
Específica:	Experiencia en formulación e implementación de estrategias de datos, modelado analítico, diseño de arquitecturas de información, manejo de herramientas de visualización (Power BI, Tableau u otras) y gestión de proyectos de transformación digital.
<b>Formación:</b>	
Profesional:	Ingeniero de Sistemas, Estadística, Economía, Matemáticas Aplicadas o carreras afines
Complementaria	Estudios de posgrado en Ciencia de Datos, Analítica, Inteligencia Artificial o Gestión de la Información.
Deseable:	Certificaciones en metodologías ágiles (Scrum, PMI-ACP), herramientas de análisis avanzado (Python, R, SQL)

### Manual de Funciones Director de Proyectos Senior

#### ✓ Misión y Resultados

**Misión:** - Garantizar la correcta ejecución de los proyectos, logrando que el cliente desee volver hacer negocios con nosotros.

#### Resultados:

<b>Responsabilidad</b>	<b>¿Cómo se mide?</b>	<b>Meta</b>	<b>Periodicidad</b>
Gestionar los recursos asignados para la ejecución de proyectos	Con las variaciones de cronograma y presupuesto	Presupuesto ejecutado menor o igual a BP	Por proyecto / Mensual
Garantizar la disponibilidad de dispositivos activos	Por porcentaje sobre el total de dispositivos	Mayor o igual al 95%	Semanal
Lograr el éxito de los proyectos asignados	A través de los 5 indicadores presentados por la PMO (Costos, Facturación, Entregables, Documentación y Tiempos)	90%	Mensual

✓ **Disponibilidad de Capital Humano:**

**Persona Correcta:**

Es aquella que comparte los valores corporativos y la motiva nuestro propósito superior.

Valores	Nivel Deseado (1-5)
Honramos nuestros compromisos	4-5
Disfrutamos lo que hacemos	4
Nos Gustan Los Retos	4
Valoramos a las personas	4-5
Aprendemos para llegar lejos	4-5

**Puesto Correcto:**

El colaborador está operando dentro de su área de mayor habilidad y pasión dentro de la organización; las funciones y responsabilidades esperadas encajan dentro de su habilidad única.

Funciones ¿Qué?	Actividades ¿Cómo?
Planear, dirigir y controlar la ejecución y finalización del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir la estrategia inicial del Proyecto.</li> <li>- Definir los objetivos y los KPIs</li> <li>- Planear y definir el cronograma del proyecto.</li> <li>- Cumplir con los lineamientos organizacionales y contractuales.</li> <li>- Gestionar y asignar recursos y responsabilidades.</li> </ul>
Asegurar la Implementación de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar los recursos para la ejecución del proyecto.</li> <li>- Gestionar proveedores, fabricantes e influencias compradoras.</li> <li>- Realizar el plan de Gestión y análisis de Riesgos, mitigando los mismos.</li> </ul>
Ejecutar el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento y control del plan de trabajo</li> <li>- Velar por el cumplimiento de los ANS compromisos o Alcance contractuales</li> <li>- Atención al cliente y propuestas de mejora dentro del alcance del proyecto.</li> <li>- Presentar informes periódicos a los involucrados</li> <li>- Asegurar la ejecución presupuestal al proyecto.</li> <li>- Realizar seguimiento de interventoría a terceros.</li> <li>- Apoyar al área Comercial con los hitos de facturación del proyecto.</li> <li>- Levantar acciones preventivas, correctivas, de mejora continua y control de calidad de los entregables</li> <li>- Documentación del grado de avance y estado del proyecto para dar visibilidad a los involucrados (Clientes, proveedores, junta Directiva, Gerencia Comercial y área financiera)</li> </ul>
Entrega del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir y formalizar el cierre del proyecto. (Certificaciones, pólizas y entrega a las áreas de soporte y mantenimiento).</li> <li>- Entregar documentación del proyecto.</li> <li>- Retroalimentar al área de preventa las lecciones aprendidas.</li> </ul>

Aplicar la mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar metodologías de implementación y soporte con estándares de calidad.</li> <li>- Innovar con herramientas que optimicen seguimiento y control de las ejecuciones.</li> </ul>
----------------------------	---

✓ **CQC**

**Comprende:**

Realmente entiende su rol, la cultura, los sistemas, el ritmo y cómo se integra el rol.

<b>Conocimientos Deseados</b>	<b>Nivel</b>
Experiencia práctica en implementación de proyectos tecnológicos.	5
Experiencia práctica en implementación de proyectos de seguridad electrónica.	5
Conocimiento de metodologías de implementación de proyectos (PMI®, SCRUM)	5
Manejo de MS Office	3

**Quiere - Desearlo:**

Genuinamente le gusta el cargo, entiende el rol, su papel y quiere hacerlo basado en una compensación justa y la responsabilidad de este.

<b>Aspecto</b>	<b>Nivel Esperado</b>
<p><b>Experiencia Laboral:</b></p> <p>General:</p> <p>Especifica:</p>	<p>Más de 7 años implementando y gerenciando proyectos de Seguridad Electrónica (CCTV, control de acceso) o Video vigilancia ciudadana.</p> <p>Metodologías en implementación de proyectos, análisis financiero de proyectos, servicio al cliente, compra de equipamiento y servicios, negociación con proveedores, negociación con clientes, Indicadores de gestión de proyectos, administración de recursos físicos e Ingeniería de proyectos.</p> <p>Implementación de proyectos por valor de más de 5.000 M</p>
<p><b>Formación:</b></p> <p>Profesional</p> <p>Complementaria</p> <p>Deseable</p>	<p>Ingeniero Telecomunicaciones, Electrónico, Sistemas o similar</p> <p>Especialista en Gerencia de Proyectos o Similar</p> <p>Certificación ITIL 4 o Certificación SCRUM o Certificación PMP®</p>

## Manual de Funciones Gerente de Operaciones

### ✓ Misión y Resultados

**Misión:** - Garantizar la correcta ejecución de los proyectos, optimizando los recursos a través de la Oficina de Gerencia de Proyectos.

#### Resultados:

Responsabilidad	¿Cómo se mide?	Meta	Periodicidad
Gestionar el correcto funcionamiento financiero del área.	Indicadores costos y facturación generales	Presupuestos y proyecciones de facturación	Por proyecto/ consolidado/ Mensual/ Trimestral
Maximizar la disponibilidad de dispositivos activos	Por porcentaje sobre el total de equipos	Mayor o igual al 95%	Semanal
Potencializar el equipo de trabajo	Evaluaciones de desempeño	Mejora del 10% cada trimestre por empleado	Trimestral
Lograr la satisfacción del cliente a través de estrategias transversales	Encuesta de calidad	Satisfacción mayor o igual al 85%	Trimestral

### ✓ Disponibilidad de Capital Humano:

#### Persona Correcta:

Es aquella que comparte los valores corporativos y la motiva nuestro propósito superior.

Valores	Nivel Deseado (1-5)
Honramos nuestros compromisos	4-5
Disfrutamos lo que hacemos	4
Nos Gustan Los Retos	4
Valoramos a las personas	4-5
Aprendemos para llegar lejos	4-5

#### Puesto Correcto:

El colaborador está operando dentro de su área de mayor habilidad y pasión dentro de la organización; las funciones y responsabilidades esperadas encajan dentro de su habilidad única.

Funciones ¿Qué?	Actividades ¿Cómo?
Planear, dirigir y controlar la ejecución y finalización de los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validar las estrategias definidas para la implementación de proyectos y contratos de mantenimiento.</li> <li>- Definir los objetivos, indicadores e hitos necesarios para que los proyectos sean medibles durante su ejecución garantizando su éxito.</li> <li>- Validar los cronogramas de los proyectos integrándolos al control financiero del área.</li> <li>- Encargado de la gestión y asignación de recursos y responsabilidades garantizando la disponibilidad de la</li> </ul>

	<p>totalidad de proyectos y mantenimientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir los objetivos financieros del área y relacionarlos con las ejecuciones de los proyectos.</li> </ul>
Asegurar la Implementación de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar los recursos para la ejecución del proyecto.</li> <li>- Gestionar proveedores, fabricantes e influencias compradoras.</li> <li>- Realizar el plan de Gestión y análisis de Riesgos, mitigando los mismos.</li> </ul>
Controlar la ejecución de los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar el alcance, los tiempos y los presupuestos de los proyectos.</li> <li>- Realizar seguimiento a las expectativas y sensaciones de los clientes.</li> <li>- Velar por el cumplimiento de los ANS, compromisos y alcances contractuales.</li> <li>- Generar propuestas de mejora en la ejecución.</li> <li>- Presentar informes periódicos de evaluación de ejecución.</li> <li>- Realizar evaluación de desempeño de terceros y recursos internos del área.</li> <li>- Verificar la documentación de los proyectos de acuerdo con la estructura y formatos definidos en el área.</li> </ul>
Acompañar y evaluar la entrega de los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar y formalizar el cierre de los proyectos.</li> <li>- Cliente/Administrativa y Financiera/Otras Áreas</li> <li>- Realizar evaluación interna de los proyectos.</li> <li>- Documentar y retroalimentar lecciones aprendidas.</li> </ul>
Estructurar la Oficina de Gerencia de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer procedimientos para las actividades del área. (Proyectos y Servicios)</li> <li>- Validar que la estructura documental es funcional y garantizar su correcta elaboración.</li> <li>- Apoyo a la ejecución de proyectos.</li> </ul>
Desarrollar el recurso interno del área	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar las habilidades del personal interno.</li> <li>- Establecer evaluaciones de desempeño (técnicas y personales).</li> <li>- Garantizar un modelo de aprendizaje continuo.</li> <li>- Presentar estrategias para mejorar la eficiencia del equipo.</li> </ul>

**Comprende:**

Realmente entiende su rol, la cultura, los sistemas, el ritmo y cómo se integra el rol.

Conocimientos Deseados	Nivel
Experiencia práctica en implementación de proyectos tecnológicos.	5
Experiencia práctica en implementación de proyectos de seguridad electrónica.	5
Conocimiento de metodologías de implementación de proyectos (PMI®, SCRUM)	5
Manejo de MS Office	3

**Quiere - Desearlo:**

Genuinamente le gusta el cargo, entiende el rol, su papel y quiere hacerlo basado en una compensación justa y la responsabilidad de este.

<b>Aspecto</b>	<b>Nivel Esperado</b>
<b>Experiencia Laboral:</b> General:  Especifica:	Más de 15 años implementando y gerenciando proyectos en sectores de tecnología o manejo de información.  Conocimientos en: Metodologías en implementación de proyectos, análisis financiero de proyectos, servicio al cliente, compra de equipamiento y servicios, negociación con proveedores, negociación con clientes, Indicadores de gestión de proyectos, administración de recursos físicos e Ingeniería de proyectos.  Implementación de proyectos por valor de más de 20.000 MM
<b>Formación:</b>  Profesional  Complementaria	Ingeniero Telecomunicaciones, Electrónico, Sistemas o similar  Especialista en Gerencia de Proyectos o Similar

**Repositorio Digital de Gestión De Descripciones de Cargo y Manual de Funciones**

**Objetivo:** Centralizar y conservar de manera organizada toda la información sobre descripciones de cargo y manuales de funciones en un repositorio digital, garantizando que los colaboradores puedan acceder fácilmente a los requisitos, responsabilidades y competencias de los diferentes roles dentro de la organización. Este repositorio se constituye como un insumo estratégico para la promoción interna, permitiendo que el personal conozca las oportunidades disponibles y los criterios necesarios para aspirar a ellas.

**Pasos:**

1. Todos las Descripciones de Cargo y Manual de Funciones vigentes se almacenarán en un repositorio digital en SharePoint, organizado por áreas y nivel jerárquico.
2. El acceso será abierto para todos los colaboradores, quienes podrán consultar los requisitos y funciones de cualquier cargo.

3. Cuando exista una vacante, la Descripción del Cargo y Manual de Funciones correspondiente se destacará en el repositorio y se promoverá por los diferentes medios de comunicación empresariales como el correo y Engage con el fin de facilitar la postulación interna.
4. El área de Talento Humano será responsable de mantener el repositorio actualizado.

## **Política De Promoción Interna**



**DE:** Gerencia general Verytel s.a. – NIT. 830.050.633-7  
**PARA:** Todos los colaboradores y líderes de área  
**ASUNTO:** Política de promoción interna  
**FECHA:** Primero (01) de diciembre de dos mil veinticinco (2025)

### **1. INTRODUCCIÓN**

En VERYTEL S.A. reconocemos el talento como el activo más valioso de la organización. Fomentar la promoción interna permite fortalecer el sentido de pertenencia, potenciar el desarrollo profesional y garantizar la continuidad del conocimiento dentro de la compañía.

Esta política define los lineamientos y criterios bajo los cuales se promueve a los colaboradores hacia cargos de mayor responsabilidad, asegurando transparencia, equidad y alineación con los valores.

### **2. OBJETIVO**

Establecer los lineamientos para la identificación, evaluación y selección de colaboradores con potencial de crecimiento, garantizando procesos de promoción interna basados en mérito, desempeño y competencias.

### **3. ALCANCE**

Esta política aplica a todos los colaboradores de VERYTEL S.A. y sus empresas aliadas, en todos los niveles jerárquicos, tanto administrativos como técnicos y operativos, siempre que cumplan con los criterios definidos para acceder a procesos de promoción interna.

#### 4. PRINCIPIOS ORIENTADORES

- **Transparencia:** Todos los procesos de promoción serán comunicados y documentados formalmente.
- **Equidad:** Las oportunidades estarán abiertas a todos los colaboradores que cumplan los requisitos del rol.
- **Meritocracia:** Las decisiones se basarán en desempeño, resultados y competencias demostradas.
- **Desarrollo Sostenible:** La promoción interna será coherente con los planes de carrera y formación definidos por la compañía.
- **Confidencialidad:** La información de los procesos será tratada con reserva y responsabilidad.

#### 5. LINEAMIENTOS GENERALES

- **Convocatoria:** Las vacantes disponibles serán publicadas internamente por el área de Gestión de Talento Humano antes de acudir al reclutamiento externo.
- **Postulación:** Los colaboradores interesados podrán postularse dentro del plazo definido en la convocatoria, presentando su hoja de vida actualizada y su visto bueno del líder inmediato.
- **Evaluación:** El proceso incluirá la revisión de desempeño, competencias, cumplimiento de metas y resultados de evaluaciones internas.
- **Entrevista y Validación:** Se realizarán entrevistas técnicas y pruebas, junto con la validación del historial laboral interno.
- **Aprobación y Comunicación:** La decisión final será aprobada por la Gerencia General, comunicada al colaborador y registrada oficialmente en su expediente.

#### 6. REQUISITOS Y EVALUACIÓN DE CANDIDATOS

- Los colaboradores que aspiren a una promoción deberán cumplir con los siguientes criterios mínimos:
- Antigüedad mínima de seis (6) meses en el cargo actual.
- Resultados de desempeño iguales o superiores al nivel “Satisfactorio” en las últimas evaluaciones.
- Cumplimiento de los requisitos académicos y técnicos del nuevo cargo.

- Ausencia de sanciones disciplinarias en el último año.
- Recomendación positiva del líder directo.
- El proceso de evaluación será liderado por la Directora de Selección y Desarrollo, en conjunto con los líderes de área y, cuando aplique, con la Gerencia correspondiente.

## **7. RESPONSABILIDADES**

- **Gerencia General:** Aprobar las promociones y garantizar la aplicación uniforme de esta política.
- **Talento Humano:** Coordinar los procesos, verificar requisitos y registrar las decisiones.
- **Líderes de Área:** Identificar talento con potencial de desarrollo y recomendar candidatos.
- **Colaboradores:** Participar activamente en procesos de formación y postulación, demostrando compromiso con su desarrollo profesional.

## **8. BENEFICIOS DE LA POLÍTICA**

- Fomenta la retención del talento y el compromiso laboral.
- Promueve una cultura de desarrollo y aprendizaje continuo.
- Fortalece la planeación de sucesión en roles críticos.
- Disminuye costos y tiempos de reclutamiento externo.
- Incrementa la satisfacción y motivación de los equipos de trabajo.

## **9. VIGENCIA Y CONTROL DOCUMENTAL**

La presente política entra en vigor a partir del **1° de diciembre de 2025** y será revisada anualmente durante el mes de diciembre o cuando existan cambios significativos en la estructura.

El área de **Talento Humano** será responsable de su custodia, divulgación y cumplimiento.

**VERYTEL S.A. – NIT. 830.050.633-7**  
**REPRESENTANTE LEGAL**

## **Solicitudes Canalizadas Por Medio de Correos Funcionales por cada Área**

Las encuestas y la observación participante evidencian que la coordinación entre áreas depende en gran medida de canales informales, lo que genera reprocesos y demoras.

**Objetivo:** Optimizar la gestión de información, solicitudes y tareas en cada área mediante la implementación de un correo buzón funcional institucional, la asignación clara de responsables y el seguimiento eficiente de procesos.

### **Sugerencia de direcciones de correo institucional por área**

gerencia@grupoverytel.com

comercial@grupoverytel.com

preventa@grupoverytel.com

mercadeo@grupoverytel.com

estrategia@grupoverytel.com

operaciones@grupoverytel.com

pmo@grupoverytel.com

fabricasoftware@grupoverytel.com

documental@grupoverytel.com

financiera@grupoverytel.com

administrativa@grupoverytel.com

talentohumano@grupoverytel.com

**Generalidades:** Se deberá solicitar al equipo de tecnología la creación de los respectivos buzones funcionales al cual todos los integrantes del área correspondiente podrán tener acceso, desde allí podrán enviar y recibir solicitudes, adicional cada uno tendrá una bandera de color con su respectivo nombre para la asignación de tareas y/o consulta de información importante entre áreas.

## **Instructivo de uso del correo buzón funcional por área**

- 1. Recepción y centralización de información:** Todas las comunicaciones y solicitudes relacionados con el área deben enviarse al correo buzón correspondiente, luego el responsable designado (líder de área o coordinador) revisará diariamente el buzón y clasificará los mensajes según el proceso o tipo de solicitud.
- 2. Asignación de tareas mediante banderas:** Después de clasificar la información, el responsable asignará la tarea al colaborador correspondiente utilizando una “bandera”, para esta asignación tendrá en cuenta aspectos como: conocimiento de la solicitud realizada, disponibilidad y carga laboral del colaborador y tiempos de respuesta.
- 3. Responsabilidad de respuesta:** Una vez asignada la bandera, el colaborador responsable debe responder al correo desde el mismo buzón funcional con el fin de asegurar la información para el futuro, además deberá gestionar la solicitud en los tiempos establecidos.
- 4. Tiempos de respuesta:** Solicitudes internas: máximo 48 horas hábiles para responder ya sea indicando el avance o la fecha de expectativa para dar respuesta con la información solicitada. Solicitudes urgentes: máximo 24 horas hábiles y Solicitudes externas (clientes, proveedores): Se deberá definir internamente dentro del área, pero no podrá ser mayor a 72 horas hábiles.
- 5. Seguimiento y trazabilidad:** El responsable del buzón debe llevar un registro semanal de las solicitudes recibidas, asignadas y cerradas, para facilitar auditorías y reportes de gestión y en caso de ausencia del responsable, se debe nombrar un suplente que asuma dicha gestión.
- 6. Respaldo:** Esta propuesta se basa en los principios de gestión documental y trazabilidad definidos en la Ley 594 de 2000, que obliga a las entidades públicas y privadas a contar con sistemas organizados para administrar la documentación, garantizando su conservación, acceso y consulta eficiente. Además, se apoya en las

buenas prácticas de administración y control interno promovidas por la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (NTCGP 1000:2009) y la ISO 9001:2015, las cuales fomentan la claridad en las responsabilidades y la mejora continua de los procesos de comunicación y gestión.

### **Estandarización de calificación entrevista DKH**

Teniendo en cuenta la revisión documental realizada a la Entrevista 360 Disponibilidad de Capital Humano, se evidenciaron inconsistencias en los rangos usados para categorizar los resultados, por lo cual se recomienda usar los siguientes para próximas oportunidades de tabulación de resultados de dicha entrevista.

Bajo: Color rojo Calificación de 0% – 49% indicando que es un riesgo estratégico y requiere una revisión urgente y acciones correctivas inmediatas.

Medio: Color Amarillo Calificación de 50% a 69% Cumple con los requisitos, sin embargo, debe fortalecer y mejorar para alinearse correctamente a la organización.

Alto: Color Naranja Calificación de 70% a 89% el desempeño está alineado con la estrategia de la organización, aunque existen oportunidades de mejora.

Muy alto: Verde Calificación de 90% a 100% Alineación perfecta con las estrategias de la organización, además presenta coherencia en los procesos, su rol y gestión.

### **Plan de Control de la Propuesta Dirigida a Verytel S.A.**

Se sugieren los siguientes indicadores de desempeño (KPIs) para que la empresa pueda monitorear y controlar la implementación de la reestructuración organizacional y los procesos de gestión. Además, se indica la combinación de controles preventivos, concurrentes y correctivos con el fin de asegurar que los procesos sean eficientes, consistentes y adaptables a cambios estratégicos y operativos.

**Tabla 41***Propuesta Plan de Control*

<b>Propuesta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Tipo de Control</b>	<b>Periodicidad</b>
Repositorio digital de gestión de descripciones de cargo y manual de funciones para promoción	Cargos con documentación actualizada en repositorio asignado = (Número de cargos con documentación actualizada / Número total de cargos) x100	100 %	Preventivo: Revisar consistencia antes de subir información al repositorio Concurrente: Monitoreo del uso del repositorio Correctivo: Actualización inmediata si hay información incompleta	Primer trimestre anual / Cuando se presenten cambios importantes
Solicitudes canalizadas por correo funcional para áreas	Solicitudes gestionadas a través de buzón = (Número de solicitudes gestionadas por correo/ Número total de solicitudes) x 100	95 %	Concurrente: Monitoreo de bandejas y tiempos de respuesta Correctivo: Redefinir flujo si hay desviaciones	Mensual
Actualizaciones de manuales y descripción de cargo para niveles estratégicos	Frecuencia de actualizaciones completadas = (Número de manuales actualizados en el período/Número total de manuales cargos estratégicos) x 100	100 %	Preventivo: Programación de revisiones Correctivo: Ajustes urgentes si la documentación está desactualizada	Primer trimestre anual / Cuando se presenten cambios importantes
Política de actualizaciones de manuales y descripciones de cargo	Cumplimiento de la política de actualización = (Número de áreas cumpliendo con la política/ Número total de áreas) x 100	100%	Preventivo: Divulgación de la política a los niveles estratégicos para que estos bajen la información a su equipo Concurrente: Monitoreo trimestral Correctivo: Reforzamiento mediante seguimiento individual por áreas	Trimestral
Organigrama vertical funcional nivel global y por cada área	Organigramas actualizados y validados = Número de organigramas actualizados / Número total de áreas.	100%	Preventivo: Validación antes de publicar cambios Concurrente: Supervisión de modificaciones Correctivo: Corrección inmediata de discrepancias	Primer trimestre anual / Cuando se presenten cambios importantes

*Nota.* Elaboración propia (2025).

## Conclusiones

El desarrollo de este trabajo permitió comprender la dinámica interna de Verytel S.A. y evidenciar cómo el crecimiento de la organización ha traído consigo retos que van más allá de lo operativo y tocan aspectos fundamentales de la gestión interna. A lo largo del análisis, se hizo evidente que, aunque la empresa cuenta con un equipo humano comprometido y con experiencia, persisten vacíos en la formalización de procesos, la actualización de documentos clave y la claridad en la asignación de responsabilidades. Estos aspectos, que a veces pasan desapercibidos en la rutina diaria, terminan incidiendo en la eficiencia, la motivación y la capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno.

El diagnóstico realizado, que combinó la percepción de los colaboradores, la observación directa y la revisión de documentos internos, dejó en evidencia que la estructura organizacional actual no siempre facilita la comunicación ni la coordinación entre áreas. La falta de procedimientos claros y la desactualización de organigramas y manuales de funciones generan situaciones de ambigüedad y, en ocasiones, reprocesos que afectan la dinámica de trabajo. Además, la comunicación interna, aunque apoyada en herramientas tecnológicas, no logra ser completamente efectiva para todos los niveles, lo que dificulta la integración y la toma de decisiones oportunas.

En este contexto, la propuesta de reestructuración organizacional surge como una respuesta a la necesidad de fortalecer los pilares estratégicos de la empresa: la innovación, el talento de alto impacto y el servicio. Más allá de los cambios formales, lo que se busca es consolidar una cultura organizacional donde las personas tengan claridad sobre su rol, cuenten con oportunidades de desarrollo y se sientan parte activa de los procesos de mejora. La actualización de la documentación, la creación de canales de comunicación institucional y la promoción interna basada en el mérito y el desempeño son acciones que apuntan a construir una organización más cohesionada, eficiente y preparada para afrontar los desafíos del sector.

La experiencia de este proceso deja claro que el crecimiento sostenible de Verytel S.A. depende, en buena medida, de su capacidad para adaptarse, formalizar sus procesos y poner en el centro a las personas. Solo a través de una gestión consciente y estratégica será posible responder a las exigencias del entorno, mantener la competitividad y asegurar que la empresa siga avanzando con solidez y coherencia hacia sus objetivos.

## **Recomendaciones**

A partir de los hallazgos obtenidos en el diagnóstico y el análisis de la situación interna de Vertytel S.A., se considera fundamental avanzar en la formalización y actualización de los documentos que definen la estructura y los procesos de la organización. Es importante que la empresa establezca un proceso periódico para revisar y mantener al día los manuales de funciones, las descripciones de cargo y los organigramas, de modo que estos reflejen la realidad operativa y faciliten tanto la integración de nuevos colaboradores como la adaptación a los cambios internos y del entorno.

Asimismo, resulta clave fortalecer los canales institucionales de comunicación, promoviendo espacios formales y accesibles para el intercambio de información entre áreas. Esto permitirá reducir la ambigüedad en la asignación de responsabilidades, mejorar la coordinación y evitar reprocesos que afectan la eficiencia. En este sentido, la implementación de correos funcionales por área y la socialización periódica de información relevante pueden contribuir a una comunicación más clara y oportuna.

En cuanto a la gestión del talento humano, se recomienda diseñar e implementar políticas claras para la promoción interna, el desarrollo de planes de carrera y la capacitación continua, alineadas con los pilares corporativos de la organización. Estas acciones no solo fortalecerán el sentido de pertenencia y la motivación de los colaboradores, sino que también contribuirán a la retención del talento y al desarrollo de competencias clave para el crecimiento de la empresa.

Por otro lado, es conveniente fomentar una cultura de innovación y mejora continua, creando espacios y mecanismos para que los colaboradores puedan proponer ideas y participar activamente en la optimización de los procesos. El uso de herramientas tecnológicas y metodologías ágiles puede facilitar la gestión de proyectos innovadores y el seguimiento de los resultados, impulsando la adaptación de la empresa a los desafíos del sector.

Finalmente, se sugiere definir indicadores de gestión que permitan monitorear el impacto de la reestructuración organizacional y evaluar de manera constante los avances, dificultades y oportunidades de ajuste. Mantener el enfoque en el bienestar y el desarrollo integral de las personas, promoviendo un ambiente laboral positivo y el reconocimiento de logros, será determinante para consolidar una cultura organizacional sólida y sostenible, capaz de responder a las exigencias de un entorno competitivo y en permanente transformación.

## Referencias

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Episteme.
- Bersin, J. (2007, 16 de julio). What is talent management? *Bersin & Associates*.  
<https://joshbersin.com/2007/07/what-is-talent-management/>
- Bravo Rojas, L. M., Valenzuela Muñoz, A., & Ramos Vera, P. M. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316–1328.  
<https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/29062051021.pdf>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2025, 1 de octubre). *Certificado de existencia y representación legal de VERYTEL S.A.* [Documento público].  
<https://www.ccb.org.co/certificadoselectronicos>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.ª ed., C. L. de la Fuente Chávez & E. L. Montaña Serrano, Trans.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2021). *Teoría y diseño organizacional* (14.ª ed.). Cengage Learning.
- DANE. (2025). *Índice de Precios al Consumidor (IPC) e Índice de Precios del Productor (IPP)*.  
<https://www.dane.gov.co>
- David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.ª ed.). Pearson.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2012). *The SAGE handbook of qualitative research* (4th ed.). SAGE.

Deloitte Insights. (2017, 17 de enero). *Talent matters: A new high-impact model of talent management*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/designing-talent-experience-for-better-business-outcomes.html>

Estudios Gerenciales. (2021). La reestructuración organizacional y su relación con el desempeño empresarial. *Estudios Gerenciales*, 37(160), 89–101.

Fayol, H. (2011). *Administración industrial y general* (6.ª ed.). Ediciones Díaz de Santos.

González, R., Méndez, A., & Torres, C. (2020). Ambigüedad de rol y estrés laboral en entornos corporativos. *Psicología y Empresa*, 28(1), 78–95.

[https://www.researchgate.net/publication/346652278\\_La\\_estructura\\_del\\_estres\\_laboral](https://www.researchgate.net/publication/346652278_La_estructura_del_estres_laboral)

Harnish, V. (2014). *Scaling up: Cómo es que algunas compañías lo logran... y por qué las demás no*. Gazelles Inc.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

IBM. (2024, 26 de marzo). ¿Qué es la eficiencia operativa? IBM España. <https://www.ibm.com/es-es/think/topics/operational-efficiency?>

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. (s. f.). *Factores psicosociales*. Gobierno de España. <https://www.insst.es/>

Junaid, A., Zahid, S., Wahid, F. F., & Ali, S. (2021). Impact of role conflict and role ambiguity on job satisfaction: The mediating effect of job stress and moderating effect of Islamic work

ethics. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 41–47.

<https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.895>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* (Cap. 4, pp. 101–105).

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard University Press.

Martindale, W., & Hollands, T. Æ. (2023). Educating for innovation. *Food Science & Technology*, 37(3), 46–49.

MinTIC. (2024, 17 de octubre). “Estamos potenciando el crecimiento del país a través de la tecnología” Ministro Mauricio Lizcano. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. <https://www.mintic.gov.co/portal/715/w3-article-396924.html>

Narayanan, V. K., & Fahey, L. (2024). *Análisis PESTEL: Qué es y cómo hacerlo paso a paso*. Santander Open Academy. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/analisis-pestel.html>

Observatorio de Desarrollo Económico de Bogotá – IDT. (2024). *PIB 2024: Bogotá aportó el 26,8 % del PIB nacional*. <https://observatorio.idt.gov.co/publicaciones/pib-2024>

Organización Mundial de la Salud. (2024). *Factores psicosociales y salud ocupacional*. OMS. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>

Osorio Gómez, J. C. (2008). *Introducción al pensamiento sistémico*. Universidad del Valle. <https://doi.org/10.25100/peu.88>

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio.

*International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>

Rojas Lobo, P. (2011). La comunicación interna: una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*,

2(2), 71–84. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/375>

Wickman, G. (2018). Tracción: Obtén el control de tu empresa. Editorial Empresa Activa.

Wujec, T. (2015). *¿Tienes un problema complejo?* [Video]. TED Conferences.

[https://www.ted.com/talks/tom\\_wujec\\_build\\_a\\_tower](https://www.ted.com/talks/tom_wujec_build_a_tower)

## Apéndices

### Apéndice A

Tabla Check List Fuentes Secundarias

Dimensión / Categoría	Elemento o documento a verificar	Fuente esperada (área / sistema)	Forma de verificación	¿Disponible? (✓ / X)	Observaciones / Evidencias
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Organigrama general	Dirección Administrativa / Talento Humano	Revisión documental	✓	La empresa proporcionó el que tenía en sus registros
	Organigramas por área (Operaciones, Preventa, Talento Humano, etc.)	Cada dirección de área	Revisión documental	✓	La empresa proporcionó los que tenían en sus registros
	Manuales de funciones y perfiles de cargo	Talento Humano	Revisión documental	✓	La empresa proporcionó los TDV que tenía en sus registros
	Instructivo de procesos	Cada dirección de área	Revisión documental	x	No se cuenta con esta información y no brindaron detalles
	Descripción de líneas jerárquicas y dependencias cruzadas	Jefes de área	Revisión documental	✓	Para este ítem proporcionaron el Head Count
	Registros de reuniones interdepartamentales y roles de decisión	Dirección Estratégica	Revisión documental	✓	La empresa indico contar con un comité de los niveles estratégicos, llamado EOS para la comunicación interdepartamental, sin embargo no proporciono mayor información
2. TALENTO Y DESARROLLO HUMANO	Políticas de selección, inducción y formación	Talento Humano	Revisión documental	✓	La empresa no cuenta con esta información
	Indicadores de personal (2022–2025)	Talento Humano	Revisión documental	✓	La empresa proporcionó los datos de promedio de empleados, rotación e ingresos de personal
	Encuestas internas previas	Talento Humano	Revisión documental	✓	La empresa nos proporcionó (DKH y eNPS Puntuación neta del promotor del empleado) Resultados de 2024
	Planes de desarrollo y retención de talento	Talento Humano	Revisión documental	✓	La empresa no cuenta con esta información
3. INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA	Herramientas tecnológicas en uso	Dirección de Tecnología / Talento Humano	Revisión documental	✓	CRM: No existe Clockify: seguimiento formación y capacitación
	Evidencias de procesos de mejora continua (indicadores o reportes)	Dirección Estratégica	Revisión documental	x	La empresa no suministró información
	Políticas de innovación o mejora interna	Dirección Estratégica	Revisión documental	x	La empresa no cuenta con estas políticas

*Nota:* Documentos internos de Verytel S.A (comunicación personal, 2025)

## Apéndice B

### Head Count (Planta de Personal Vertyel S.A.)

ÁREA	ROL	TRAMO DE CONTROL	LÍNEA
ADMINISTRATIVA & FINANCIERA	CONTADOR	2	C
ADMINISTRATIVA & FINANCIERA	ANALISTA CONTABLE Y ADMINISTRATIVA	3	D
ADMINISTRATIVA & FINANCIERA	GESTOR NOMINA	4	E
ADMINISTRATIVA & FINANCIERA	GESTOR CONTABLE	4	E
ADMINISTRATIVA & FINANCIERA	MENSAJERIA	5	F
ADMINISTRATIVA & FINANCIERA	SERVICIOS GENERALES	6	G
ADMINISTRATIVA & FINANCIERA	CONTADOR NI	3	D
ADMINISTRATIVA & FINANCIERA	DIRECTORA FINANCIERA & ADMINISTRATIVA	1	B
COMERCIAL	GERENTE COMERCIAL EOS	0	A
COMERCIAL	GERENTE DE CUENTA JUNIOR	1	B
COMERCIAL	KEY ACCOUNT MANAGER (KAM)	1	B
COMERCIAL	KEY ACCOUNT MANAGER (KAM)	1	B
COMERCIAL	CATALIZADORA DE RITMO COMERCIAL	3	D
COMERCIAL	AUXILIAR DOCUMENTAL	4	E
COMERCIAL	ARQUITECTA DE PROYECTOS	6	G
COMERCIAL	GERENTE DE DESARROLLO DE NEGOCIOS	0	A
ESTRATEGIA ES INNOVACIÓN / SG SST EOS	GERENTE JUNIOR DE ESTRATEGIA E INNOVACIÓN	0	A
MERCADEO	GESTOR MERCADEO	4	E
MERCADEO	DIRECTORA DE MERCADEO	1	B
OPERACIONES	INGENIERO DE PROYECTOS SENIOR	2	C
OPERACIONES	INGENIERO DE PROYECTOS SENIOR	2	C
OPERACIONES	INGENIERO DE PROYECTOS NIVEL II	2	C
OPERACIONES	INGENIERO DE PROYECTOS NIVEL II	2	C
OPERACIONES	INGENIERO DE PROYECTOS NIVEL II	2	C
OPERACIONES	INGENIERO DE PROYECTOS JUNIOR	2	C
OPERACIONES	LIDER DE COMPRAS	2	C
OPERACIONES	LIDER DE LABORATORIO	3	D
OPERACIONES	TECNICO DE OPERACIONES SENIOR	5	F
OPERACIONES	TECNICO DE OPERACIONES Y CONDUCTOR DE GRUA	5	F
OPERACIONES	TECNICO DE OPERACIONES SENIOR	5	F
OPERACIONES	TECNICO DE OPERACIONES Y CONDUCTOR DE GRUA	5	F
OPERACIONES	TECNICO DE OPERACIONES SENIOR	5	F
OPERACIONES	TECNICO DE OPERACIONES SENIOR	5	F
OPERACIONES	TECNICO MESA DE AYUDA	2	C
OPERACIONES	TECNICO DE OPERACIONES	5	F
OPERACIONES	TECNICO DE OPERACIONES	5	F
OPERACIONES	DIRECTORA DE GESTIÓN DOCUMENTAL	2	C
OPERACIONES	DOCUMENTAL JUNIOR	5	F
OPERACIONES	LIDER DOCUMENTAL	5	F
OPERACIONES	DOCUMENTAL JUNIOR	5	F
OPERACIONES	GERENTE DE OPERACIONES	0	A
OPERACIONES	TECNICO DE OPERACIONES SENIOR	5	F
OPERACIONES	AUXILIAR DE TRAFICO	6	G
OPERACIONES	LIDER ARQUITECTO DE SOFTWARE	1	B
OPERACIONES	LIDER TECNICO DESARROLLO DE SOFTWARE TIPO II	2	C
OPERACIONES	INGENIERO DESARROLLADOR SENIOR TIPO II	2	C
OPERACIONES	INGENIERO DESARROLLADOR SOFTWARE INTERMEDIO	3	D
OPERACIONES	ANALISTA DE NEGOCIOS	3	D
OPERACIONES	INGENIERO DE PRUEBAS ESTÁNDAR	3	D
OPERACIONES	DESARROLLADOR JUNIOR TIPO II	4	E
OPERACIONES	INGENIERO DATA CENTER	1	B
OPERACIONES	INGENIERO ELECTRICISTA	2	C
OPERACIONES	INGENIERO MESA DE AYUDA	2	C
OPERACIONES	INGENIERO MESA DE AYUDA	2	C
OPERACIONES	INGENIERO MESA DE AYUDA	2	C
OPERACIONES	INGENIERO DE PROYECTOS	2	C
OPERACIONES	INGENIERO MESA DE AYUDA	2	C
OPERACIONES	INGENIERO MESA DE AYUDA	2	C
OPERACIONES	INGENIERO MESA DE AYUDA	2	C
OPERACIONES	INGENIERO MESA DE AYUDA	2	C
OPERACIONES	INGENIERO MESA DE AYUDA	2	C
OPERACIONES	INGENIERO MESA DE AYUDA	2	C
OPERACIONES	INGENIERO MESA DE AYUDA	2	C
OPERACIONES	TECNICO DE OPERACIONES SENIOR MOTORIZADO	5	F
OPERACIONES	TECNICO DE OPERACIONES SENIOR	5	F
OPERACIONES	TECNICO DE LABORATORIO N 2 INTERMEDIO	5	F
OPERACIONES	AUXILIAR LOGISTICO	5	F
OPERACIONES	CONDUCTOR DE GRUA	5	F
OPERACIONES	TECNICO DE OPERACIONES SENIOR MOTORIZADO	5	F
OPERACIONES	TECNICO DE OPERACIONES SENIOR	5	F
OPERACIONES	TECNICO DE OPERACIONES SENIOR MOTORIZADO	5	F
OPERACIONES	TECNICO DE OPERACIONES SENIOR	5	F
OPERACIONES	TECNICO DE OPERACIONES SENIOR	5	F
OPERACIONES	TECNICO DE OPERACIONES SENIOR	5	F
OPERACIONES	TECNICO DE OPERACIONES JUNIOR	5	F
OPERACIONES	CONDUCTOR DE GRUA	5	F
OPERACIONES	TECNICO DE OPERACIONES JUNIOR MOTORIZADO	5	F
OPERACIONES	TECNICO DE OPERACIONES JUNIOR	5	F
OPERACIONES	TECNICO DE OPERACIONES SENIOR	5	F
OPERACIONES	TECNICO DE OPERACIONES SENIOR MOTORIZADO	5	F
OPERACIONES	TECNICO DE OPERACIONES SENIOR MOTORIZADO	5	F
OPERACIONES	AUXILIAR DE LABORATORIO	5	F

OPERACIONES	TÉCNICO DE OPERACIONES SENIOR MOTORIZADO	5	F
OPERACIONES	TECNICO DE OPERACIONES SENIOR	5	F
OPERACIONES	TECNICO DE OPERACIONES SENIOR	5	F
OPERACIONES	TÉCNICO DE OPERACIONES SENIOR	5	F
OPERACIONES	TÉCNICO DE OPERACIONES SENIOR	5	F
OPERACIONES	CONDUCTOR DE CAMIONETA	5	F
OPERACIONES	LÍDER DE APROVISIONAMIENTO	5	F
OPERACIONES	TÉCNICO DE OPERACIONES SENIOR	5	F
OPERACIONES	AUXILIAR DE TRAFICO	6	G
OPERACIONES	AUXILIAR DE TRAFICO	6	G
OPERACIONES	AUXILIAR DE TRAFICO	6	G
OPERACIONES	AUXILIAR DE TRAFICO	6	G
OPERACIONES	AUXILIAR DE TRAFICO	6	G
OPERACIONES	AUXILIAR DE TRAFICO	6	G
OPERACIONES	AUXILIAR DE TRAFICO	6	G
OPERACIONES	AUXILIAR DE TRAFICO	6	G
OPERACIONES	GERENTE DE PMO	0	A
OPERACIONES	DIRECTOR DE PROYECTOS SENIOR	1	B
OPERACIONES	DIRECTOR DE PROYECTOS SENIOR	1	B
OPERACIONES	INGENIERA DE PROCESOS	2	C
OPERACIONES	TÉCNICO DE OPERACIONES SENIOR MOTORIZADO	5	F
OPERACIONES	TECNICO DE OPERACIONES SENIOR MOTORIZADO	5	F
OPERACIONES	LÍDER OPERATIVO	5	F
OPERACIONES	CONDUCTOR DE CAMIONETA	5	F
OPERACIONES	TÉCNICO DE OPERACIONES SENIOR MOTORIZADO	5	F
OPERACIONES	TECNICO DE OPERACIONES JUNIOR MOTORIZADO	5	F
OPERACIONES	GERENTE DE PROYECTO	1	B
OPERACIONES	INGENIERO DE PRODUCCION Y DISEÑO	2	C
OPERACIONES	TECNOLOGO OPERATIVO	3	D
OPERACIONES	ANALISTA NOC	3	D
OPERACIONES	ANALISTA MESA DE AYUDA	3	D
OPERACIONES	TÉCNICO DE OPERACIONES SENIOR	5	F
OPERACIONES	TÉCNICO DE OPERACIONES Y CONDUCTOR DE GRÚA	5	F
OPERACIONES	TECNICO DE OPERACIONES SENIOR MOTORIZADO	5	F
OPERACIONES	TECNICO DE OPERACIONES SENIOR MOTORIZADO	5	F
OPERACIONES	TECNICO DE PRODUCCION XTAM N 2 INTERMEDIO	5	F
PRESIDENCIA	VICEPRESIDENTE	0	A
PRESIDENCIA	PRESIDENTE	0	A
PREVENTA	DIRECTOR DATA Y ANALYTICS	1	B
PREVENTA	LIDER PREVENTA	1	B
PREVENTA	INGENIERO PREVENTA SENIOR	2	C
PREVENTA	INGENIERO PREVENTA SENIOR	2	C
PREVENTA	INGENIERO FABRICA DE OFERTAS	2	C
PREVENTA	GERENTE DE PRODUCTO PREVENTA	0	A
SG SST	COORDINADORA SST	2	C
SG SST	GESTOR HSEQ & PLANEACION VIAL	4	E
SG SST	AUXILIAR SST	5	F
SG SST	INSPECTOR HSEQ	5	F
SG SST	RESIDENTE HSEQ	3	D
SG SST	DIRECTORA SG SST	2	C
TALENTO HUMANO	EMBAJADORA DE RELACIONES LABORALES	2	C
TALENTO HUMANO	CAZADORA DE TALENTOS	2	C
TALENTO HUMANO	GESTORA ADMINISTRATIVA Y PROYECTOS	4	E
TALENTO HUMANO	GERENTE DE TALENTO HUMANO	0	A

*Nota:* Documentos internos de Verytel S.A (comunicación personal, 2025)

## Apéndice C

### Encuesta Nivel Estratégico aplicada a Verytel S.A.

21/10/25, 22:45

PERCEPCIÓN ESTRATÉGICA: Estructura Organizacional y Pilares del Grupo Verytel S.A.

#### PERCEPCIÓN ESTRATÉGICA: Estructura Organizacional y Pilares del Grupo Verytel S.A.

**Objetivo:** Identificar su percepción sobre la estructura organizacional y los pilares del Grupo Verytel S.A. (innovación, talento y servicio). Sus respuestas ayudarán a definir oportunidades de mejora para fortalecer la eficiencia, comunicación y competitividad de la empresa.

**Instrucciones:** Responda con sinceridad; no hay respuestas correctas o incorrectas. La información será confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos para el trabajo de grado de las estudiantes (Juliana Ibarra y Cristian Romero) de la **Universidad de Cundinamarca**.

\* Obligatoria

#### Sección 1

##### Información General

1. Rol que desempeña \*

2. Área en la que trabaja \*

Administrativa & Financiera

3. Tiempo en la empresa \*

Menos de 1 año

1-3 Años

3-5 años

Más de 5 años

Sección 2

Estructura Organizacional

4. ¿La estructura actual facilita la comunicación entre las diferentes áreas? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. ¿Los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad están claramente definidos? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. ¿Las funciones y responsabilidades están alineadas con los objetivos estratégicos? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. ¿Existen canales efectivos para la toma y ejecución de decisiones? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. ¿Qué aspectos considera que deberían modificarse en la estructura organizacional para mejorar la eficiencia operativa y evitar duplicidad de funciones? \*

Sección 3

Innovación y Mejora Continua

9. ¿La alta dirección fomenta activamente la innovación y la mejora continua? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. ¿Se incentiva la generación de ideas y soluciones en todos los niveles? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. ¿Cuento con autonomía y recursos para implementar proyectos innovadores? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. ¿Los procesos de cambio son planificados y comunicados de manera efectiva? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13. ¿Qué tipo de herramientas o iniciativas tecnológicas utiliza la empresa como apoyo a la gestión estratégica? \*

Sección 4

Talento de Alto Impacto

14. ¿La empresa cuenta con políticas claras para el desarrollo y la capacitación del personal? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo

15. ¿Los procesos de selección y evaluación están alineados con los objetivos corporativos? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16. ¿Cómo se promueve el liderazgo, la colaboración y la transferencia de conocimiento? \*

17. ¿El talento humano se gestiona como un factor clave de competitividad? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

18. ¿Qué acciones considera que debería implementar la empresa para fortalecer la retención y el compromiso del talento humano? \*

Sección 5

Servicio y Cultura Organizacional

19. ¿Las estrategias organizacionales están centradas en la satisfacción del cliente interno y externo? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

20. ¿Las decisiones directivas reflejan coherencia con los valores corporativos? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

21. ¿Los líderes fomentan una cultura de servicio basada en la colaboración? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

22. ¿Se ejecutan acciones concretas para fortalecer la experiencia del cliente? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

23. Desde su rol, ¿Qué mejoras considera necesarias para reforzar la cultura de servicio en la organización? \*

24. Si desea compartir alguna observación o sugerencia relacionada sobre cualquier aspecto que considere importante para el fortalecimiento del Grupo Verytel S.A., escribala a continuación:

---

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.



*Nota:* Elaboración propia correspondiente al instrumento de recolección de datos utilizado en el estudio, encuesta nivel estratégico.

## Apéndice D

### Encuesta Nivel Táctico y Operativo aplicada a Verytel S.A.

21/10/25, 22:45

Percepción sobre la Estructura Organizacional y Pilares del Grupo Verytel S.A.

#### Percepción sobre la Estructura Organizacional y Pilares del Grupo Verytel S.A.

**Objetivo:** Conocer tu percepción sobre la estructura organizacional y los pilares del Grupo Verytel S.A. (innovación, talento y servicio). Sus respuestas serán clave para identificar oportunidades de mejora, fortalecer la eficiencia, comunicación y competitividad de la empresa.

**Instrucciones:** Responda con sinceridad; no hay respuestas correctas o incorrectas. La información será confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos para el trabajo de grado de las estudiantes (Juliana Ibarra y Cristian Romero) de la **Universidad de Cundinamarca**.

\* Obligatoria

#### Sección 1

##### Información General

1. Rol que desempeña \*

2. Área en la que trabaja \*

- Administrativa & Financiera
- 
- Documental
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- XTAM

3. Tiempo en la empresa \*

- Menos de 1 año
- 1-3 Años
- 3-5 años
- Más de 5 años

Sección 2

Estructura Organizacional

4. ¿Tengo claridad sobre mis funciones y responsabilidades? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. ¿Conozco las personas o cargos responsables de cada proceso? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. ¿La comunicación entre áreas es clara y oportuna para cumplir mis tareas? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. ¿Las instrucciones de mis superiores son coherentes y comprensibles? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. ¿Cómo se coordinan actualmente las tareas entre las áreas para alcanzar las metas de la empresa? \*

Sección 3

Innovación y Mejora Continua

9. ¿En mi área se fomenta proponer ideas para mejorar los procesos? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. ¿Mis sugerencias son escuchadas y valoradas? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. ¿Qué herramientas o recursos considera que podrían mejorar su trabajo y promover la innovación en su área? \*

12. ¿Las herramientas tecnológicas facilitan mi trabajo diario? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13. ¿Los cambios que se implementan son comunicados y explicados oportunamente? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Sección 4

Talento de Alto Impacto

14. ¿La empresa ofrece oportunidades de aprendizaje y capacitación? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15. ¿Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16. ¿Mi trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17. ¿Existe un ambiente laboral positivo y colaborativo? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

18. ¿Qué podría hacer la empresa para que los colaboradores se sientan más motivados, reconocidos y con ganas de permanecer en el Grupo Verytel S.A.? \*

Sección 5

Servicio y Cultura Organizacional

19. ¿De qué manera considera que su trabajo contribuye a brindar un buen servicio al cliente interno y externo dentro del Grupo Verytel S.A. \*

20. ¿Recibo orientación para ofrecer un servicio de calidad? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

21. ¿En mi área se promueve el trabajo en equipo y la colaboración? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

22. ¿Se actúa conforme a los valores de la empresa? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

23. Si desea compartir alguna observación o sugerencia relacionada sobre cualquier aspecto que considere importante para el fortalecimiento del Grupo Verytel S.A., escribala a continuación:

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.



**Nota:** Elaboración propia correspondiente al instrumento de recolección de datos utilizado en el estudio, encuesta nivel táctico y operativo.

## Apéndice E


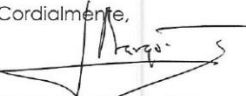


### Formato de Observación Directa

Fecha	Área / Departamental	Descripción de la Situación	Aspectos Positivos o de Mejora
05 de agosto de 2025	Talento Humano	Se evidenció contratación bajo urgencia en dos ocasiones, sin una identificación clara de las necesidades del área y no se contaba con el TDV para cada uno de esos roles.	Se recomienda planificar los procesos de selección con mayor anticipación y fortalecer la definición de perfiles según las necesidades reales.
08 de agosto de 2025	Financiera	Se observó un liderazgo débil, incumplimiento de horarios, sobrecarga laboral, poco ambiente positivo de trabajo y falta de políticas claras en los procesos.	Es necesario fortalecer el liderazgo del área, mejorar la organización del trabajo y establecer políticas que promuevan orden y equilibrio.
15 de agosto de 2025	Comercial	No se cuenta con una estructura clara del equipo ni de los procesos internos. Se identifican cargas laborales altas y falta de respeto por los tiempos de descanso. Aunque existe claridad en los tiempos de presentación de la licitación no hay comunicación interdepartamental organizada y clara por lo que se piden documentos e información fuera de los tiempos establecidos.	Definir roles, responsabilidades y procesos dentro del equipo comercial para mejorar la coordinación y el bienestar del personal.
22 de agosto de 2025	Operaciones	Aunque existe un liderazgo firme, falta claridad en la estructura y delimitación de responsabilidades frente a los proyectos. En ocasiones, el personal operativo no identifica los niveles de mando.	Se sugiere revisar la estructura operativa y reforzar la comunicación interna para garantizar una mejor comprensión de las jerarquías.
03 de septiembre de 2025	Dirección General	Las decisiones en distintas áreas se están tomando sin un proceso definido, lo que genera debilidades y confusión en la gestión.	Es importante establecer una línea clara de toma de decisiones que involucre las validaciones necesarias según el tipo de decisión.
10 de septiembre de 2025	Estructura Organizacional	No se evidencia alineación con el organigrama actual ni apropiación de las metodologías implementadas, lo que impide que los procesos maduren y se obtengan resultados reales. Se pierde tiempo en el ajuste constante propuesto por la dirección y tiempo de trabajo.	Se recomienda consolidar una sola metodología antes de introducir nuevas herramientas, fortaleciendo el conocimiento interno del equipo.
18 de septiembre de 2025	Talento Humano / Liderazgo	Se observa poca capacitación en liderazgo en los roles de liderazgo de algunas áreas de Verityel S.A.	Es necesario promover programas de formación en liderazgo adaptados al contexto actual y a las necesidades estratégicas de la empresa.

*Nota:* Elaboración propia correspondiente al formato de observación Directa

## Apéndice F

### Carta de Autorización Emitida por la Empresa Verytel S.A.

 <b>GRUPO</b> <b>Verytel</b> <small>Pasión por hacerlo bien</small>	Bogotá - Carrera 97 # 24 C - 23 BGA 4 Muelle Empresarial 1 +57 316 5266607 talentohumano@grupoverysel.com www.grupoverysel.com
Bogotá D.C., 15 de Febrero de 2025	
<b>Señores</b> Universidad de Cundinamarca Programa de Administración de Empresas Ciudad	
Ref.: Autorización para el uso de información y la aplicación de encuestas con fines académicos	
Respetados Señores,	
Por medio de la presente, yo, <b>Jorge Luis Arango Torres</b> , identificado con cédula de ciudadanía No. 80.470.120, en calidad de <b>Representante Legal</b> de <b>Verytel S.A.</b> , autorizo de manera expresa a las estudiantes <b>Carol Juliana Ibarra Ángel</b> , identificada con cédula de ciudadanía No. 1.069.758.087 y <b>Gleidy Cristina Romero Gutiérrez</b> , identificada con cédula de ciudadanía No. 1.005.932.680 del programa de <b>Administración de Empresas</b> de <b>La Universidad de Cundinamarca</b> , para hacer uso de la información interna de la empresa como observación participante y aplicar instrumentos de recolección de datos con fines exclusivamente académicos, en el marco del desarrollo de su trabajo de grado (Monografía).	
Las estudiantes se comprometen a:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Garantizar la confidencialidad y uso restringido de los datos recolectados.</li><li>• Utilizar la información únicamente con fines académicos.</li><li>• Evitar la publicación o divulgación de datos sensibles, individuales o identificables.</li><li>• Presentar los resultados de forma agregada y anónima, resguardando la identidad de la empresa y de sus colaboradores.</li><li>• Esta autorización comprende el uso de fuentes secundarias, primarias.</li><li>• La participación de las estudiantes en el desarrollo de la monografía tiene carácter estrictamente académico y no implica relación laboral, subordinación ni obligación de tipo contractual con la empresa.</li></ul>	
La presente autorización tendrá vigencia hasta la culminación y sustentación del trabajo de grado, momento en el cual la información recopilada será compartida al área de talento humano con fines de aportar a la mejora continua de la empresa.	
Cordialmente, 	
<b>Jorge Luis Arango Torres</b> C.C. N.º. 80.470.120 Representante Legal Verytel S.A. NIT 830.050.633-7	
 <b>Creamos un mundo más seguro</b>	

**Nota.** Este apéndice incluye la carta oficial remitida por la empresa en la cual se otorga la autorización para la realización de la monografía. El documento fue proporcionado directamente por la organización para fines estrictamente académicos.

## Apéndice G

### *Evidencias Fotográficas del Proceso Desarrollado*



*Nota.* Este apéndice reúne el conjunto de fotografías obtenidas durante el proceso de trabajo. Las imágenes fueron tomadas como parte del desarrollo del estudio