

**ANÁLISIS DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN, NORMATIVIDAD Y TALENTO HUMANO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN LA CIUDAD DE POPAYÁN EN EL MARCO DEL PROYECTO EMPRENDELO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, CONFECÁMARAS Y CÁMARA DE COMERCIO DEL CAUCA EN EL PERIODO 2018 – 2019**



DAVID SANTIAGO MUÑOZ MORENO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
POPAYÁN-CAUCA

2023

**ANÁLISIS DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN, NORMATIVIDAD Y TALENTO HUMANO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN LA CIUDAD DE POPAYÁN EN EL MARCO DEL PROYECTO EMPRENDELO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, CONFECÁMARAS Y CÁMARA DE COMERCIO DEL CAUCA EN EL PERIODO 2018 – 2019**



DAVID SANTIAGO MUÑOZ MORENO

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL EN  
FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Director**

Mag. JAVIER SOLARTE CAMAYO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

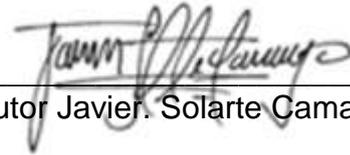
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

POPAYÁN-CAUCA

2023

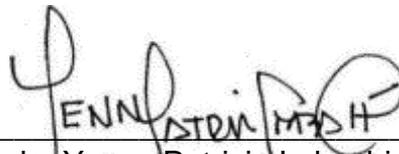
**Nota de aceptación**

Una vez revisado el documento final del trabajo de grado titulado “ANÁLISIS EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN, NORMATIVIDAD Y TALENTO HUMANO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN LA CIUDAD DE POPAYÁN EN EL MARCO DEL PROYECTO EMPRENDELO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, CONFECÁMARAS Y CÁMARA DE COMERCIO DEL CAUCA PARA EL PERIODO 2018-2019”; realizado por el estudiante David Santiago Muñoz Moreno para optar, respectivamente, el título de profesional en Finanzas y Negocios Internacionales en la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca.



---

Tutor Javier. Solarte Camayo.



---

Jurada. Yenny Patricia Imbachi Cerón.



---

Jurado. Oscar Andrés López Valencia.

Popayán, abril 17 de 2023

### **Dedicatoria**

El presente trabajo de grado es dedicado inicialmente a Dios por ser cómplice de todo lo que he pasado para poder llegar a este punto, llenándome de fuerzas y sabiduría con el fin de superar los obstáculos puestos en mi vida a lo largo de este tiempo.

A mi madre Nasly Moreno por su presencia en mi vida y apoyo incondicional a lo largo de ella, brindando palabras de alivio en los momentos difíciles, por enseñarme a mantener la calma, este triunfo va por ella, el primero de muchos.

A mi hermana Diana Muñoz por los consejos brindados, por la contribución que tuvo en mi crecimiento personal, logrando un excelente trabajo con un gran gesto de amor.

## **Agradecimientos**

Inicialmente le agradezco a mi Dios por ayudarme a creer y confiar en mí, demostrando que todo con amor es posible, brindándome el conocimiento y capacidades requeridas para la realización de este trabajo de investigación.

En segundo lugar, a mi madre Nasly Moreno por confiar en mí, por estar presente en mis aciertos y desaciertos, ayudándome a levantar como ha sido necesario.

En tercer lugar, a mi padre Geimy Muñoz que a pesar de la distancia, sé que en el fondo de su corazón se siente orgulloso de tener un hijo como yo.

En cuarto lugar, a mi hermana Diana Muñoz, por su cariño, conocimiento y motivación brindada con el fin de enseñarme que todo es posible con entrega y dedicación.

En quinto lugar, a mi sobrino Matías Peña, porque me enseñó lo que es amar, convirtiéndose en mi motivación para lograr llegar a ser el mejor.

En sexto lugar, a mi director de grado, por compartirme sus habilidades con el fin de que este trabajo de grado sea un éxito.

## Tabla de contenido

Resumen.....	17
Abstract.....	18
Introducción.....	19
Capítulo I: Problema.....	21
1.1. Planteamiento del problema .....	21
1.2. Pregunta de investigación.....	22
1.3. Justificación .....	22
1.4. Objetivos.....	24
1.4.1.Objetivo General .....	24
1.4.2.Objetivos Específicos .....	24
Capitulo II: Tipo de investigación y Metodología .....	25
Capitulo III: Marco teórico o Referencias conceptuales .....	28
3.1. Estado del Arte .....	28
Capitulo IV: Marco legal .....	32
Capitulo V: Resultados.....	39
5.1. Esquema de seguimiento de control del trabajo. ....	39
5.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales. ....	40
5.3. Ambiente de trabajo y las relaciones. ....	41
5.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción. ....	42

5.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.....	43
5.6. Sentido de pertenencia y compromiso activo. ....	44
5.7. Trabajo en equipo.....	44
5.8. Sistema de gestión .....	45
5.9. Programas para capacitar.....	45
5.10. Esquema de procesos .....	46
5.11. Administración .....	47
5.11.1. Planeación .....	47
5.11.1.1. Planes de mejoramiento en las competencias laborales .....	48
5.11.1.2. Sentido de pertenencia y sentido activo .....	49
5.11.2. Organización .....	50
5.11.2.1. Reclutamiento, selección, contratación e inducción. ....	51
5.11.2.2. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.....	53
5.11.2.3. Programas para capacitar. ....	55
5.11.3. Gestión - Dirección.....	56
5.11.3.1. Ambiente de trabajo y las relaciones. ....	57
5.11.3.2. Trabajo en equipo.....	58
5.11.3.3. Sistema de gestión .....	59
5.11.3.4. Esquema de procesos .....	60
5.11.4. Control.....	60
5.11.4.1. Esquema de seguimiento. ....	61
5.12. Normatividad.....	62
5.12.1. Reclutamiento, selección y contratación e inducción. ....	63

5.12.2. Ambiente de trabajo y las relaciones.....	64
5.12.3. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades .....	65
5.13. Talento humano .....	65
5.13.1. Reclutamiento, selección, contratación e inducción. ....	66
5.13.2. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades. ....	67
5.13.3. Programas para capacitar. ....	68
5.13.4. Esquema de seguimiento.....	69
5.14. Población y muestra e interpretación de la tabla inicial. ....	70
5.15. Recopilación de información en base a los Autodiagnósticos 360°. ....	71
5.16. Empresas con asignación de área y sin asignación de área. ....	72
5.17. Empresas con área, pero segmentadas en información completa e información parcial.....	73
5.18. Clasificación y análisis de empresas por sectores.....	74
5.18.1. Accesorios de moda.....	74
5.18.1.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo. ....	75
5.18.1.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales. ....	76
5.18.1.3. Ambiente de trabajo y las relaciones. ....	76
5.18.1.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción. ....	76
5.18.1.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.....	76
5.18.1.6. Sentido de pertenencia y sentido activo. ....	76
5.18.1.7. Trabajo en equipo.....	77
5.18.1.8. Sistema de gestión. ....	77
5.18.1.9. Programas para capacitar. ....	77



5.18.1.10. Esquema de procesos. ....	77
5.18.2. Artículos de belleza. ....	78
5.18.2.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo. ....	79
5.18.2.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales. ....	80
5.18.2.3. Ambiente de trabajo y las relaciones. ....	80
5.18.2.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción. ....	80
5.18.2.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades. ....	80
5.18.2.6. Sentido de pertenencia y sentido activo. ....	81
5.18.2.7. Trabajo en equipo. ....	81
5.18.2.8. Sistema de gestión. ....	81
5.18.2.9. Programas para capacitar. ....	81
5.18.2.10. Esquema de procesos. ....	81
5.18.3. Artículos para mascotas. ....	82
5.18.3.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo. ....	83
5.18.3.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales. ....	84
5.18.3.3. Ambiente de trabajo y las relaciones. ....	84
5.18.3.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción. ....	84
5.18.3.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades. ....	84
5.18.3.6. Sentido de pertenencia y sentido activo. ....	84
5.18.3.7. Trabajo en equipo. ....	85
5.18.3.8. Sistema de gestión. ....	85
5.18.3.9. Programas para capacitar. ....	85
5.18.3.10. Esquema de procesos. ....	85
5.18.4. Comercializadora de productos derivados de animales. ....	86

5.18.4.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo. ....	88
5.18.4.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales. ....	88
5.18.4.3. Ambiente de trabajo y las relaciones. ....	88
5.18.4.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción. ....	88
5.18.4.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.....	89
5.18.4.6. Sentido de pertenencia y sentido activo. ....	89
5.18.4.7. Trabajo en equipo.....	89
5.18.4.8. Sistema de gestión. ....	89
5.18.4.9. Programas para capacitar. ....	90
5.18.4.10. Esquema de procesos. ....	90
5.18.5. Creación de productos. ....	90
5.18.5.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo. ....	92
5.18.5.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales. ....	92
5.18.5.3. Ambiente de trabajo y las relaciones. ....	92
5.18.5.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción. ....	93
5.18.5.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.....	93
5.18.5.6. Sentido de pertenencia y sentido activo. ....	93
5.18.5.7. Trabajo en equipo.....	93
5.18.5.8. Sistema de gestión. ....	93
5.18.5.9. Programas para capacitar. ....	94
5.18.5.10. Esquema de procesos. ....	94
5.18.6. Creación de obras de arte.....	94
5.18.6.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo. ....	96
5.18.6.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales. ....	96

5.18.6.3. Ambiente de trabajo y las relaciones. ....	96
5.18.6.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción. ....	96
5.18.6.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.....	97
5.18.6.6. Sentido de pertenencia y sentido activo. ....	97
5.18.6.7. Trabajo en equipo.....	97
5.18.6.8. Sistema de gestión. ....	97
5.18.6.9. Programas para capacitar. ....	97
5.18.6.10. Esquema de procesos. ....	97
5.18.7. Creación de ropa y afines. ....	98
5.18.7.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo. ....	99
5.18.7.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales. ....	100
5.18.7.3. Ambiente de trabajo y las relaciones. ....	100
5.18.7.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción. ....	100
5.18.7.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.....	100
5.18.7.6. Sentido de pertenencia y sentido activo. ....	100
5.18.7.7. Trabajo en equipo.....	101
5.18.7.8. Sistema de gestión. ....	101
5.18.7.9. Programas para capacitar. ....	101
5.18.7.10. Esquema de procesos. ....	101
5.18.8. Floristería. ....	101
5.18.8.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo. ....	103
5.18.8.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales. ....	103
5.18.8.3. Ambiente de trabajo y las relaciones. ....	103
5.18.8.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción. ....	104

5.18.8.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.....	104
5.18.8.6. Sentido de pertenencia y sentido activo. ....	104
5.18.8.7. Trabajo en equipo.....	104
5.18.8.8. Sistema de gestión. ....	104
5.18.8.9. Programas para capacitar. ....	105
5.18.8.10. Esquema de procesos. ....	105
5.18.9. Joyería. ....	105
5.18.9.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo. ....	107
5.18.9.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales. ....	107
5.18.9.3. Ambiente de trabajo y las relaciones. ....	107
5.18.9.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción. ....	107
5.18.9.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.....	107
5.18.9.6. Sentido de pertenencia y sentido activo. ....	108
5.18.9.7. Trabajo en equipo.....	108
5.18.9.8. Sistema de gestión. ....	108
5.18.9.9. Programas para capacitar. ....	108
5.18.9.10. Esquema de procesos. ....	108
5.18.10. Papelerías – Almacenes y tiendas. ....	109
5.18.10.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo. ....	110
5.18.10.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales. ...	110
5.18.10.3. Ambiente de trabajo y las relaciones. ....	111
5.18.10.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción. ....	111
5.18.10.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.....	111
5.18.10.6. Sentido de pertenencia y sentido activo. ....	111

5.18.10.7. Trabajo en equipo.....	112
5.18.10.8. Sistema de gestión. ....	112
5.18.10.9. Programas para capacitar. ....	112
5.18.10.10. Esquema de procesos. ....	112
5.18.11. Producción de productos a base de alimentos orgánicos. ....	113
5.18.11.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo. ....	114
5.18.11.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales....	115
5.18.11.3. Ambiente de trabajo y las relaciones. ....	115
5.18.11.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción. ....	115
5.18.11.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.....	115
5.18.11.6. Sentido de pertenencia y sentido activo. ....	115
5.18.11.7. Trabajo en equipo.....	116
5.18.11.8. Sistema de gestión. ....	116
5.18.11.9. Programas para capacitar. ....	116
5.18.11.10. Esquema de procesos. ....	116
5.18.12. Preparación de alimentos.....	117
5.18.12.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo. ....	118
5.18.12.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales. ....	118
5.18.12.3. Ambiente de trabajo y las relaciones. ....	119
5.18.12.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción. ....	119
5.18.12.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.....	119
5.18.12.6. Sentido de pertenencia y sentido activo. ....	119
4.18.12.7. Trabajo en equipo.....	120
5.18.12.8. Sistema de gestión. ....	120

5.18.12.9. Programas para capacitar. ....	120
5.18.12.10. Esquema de procesos. ....	120
5.18.13. Prestación de servicios. ....	121
5.18.13.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo. ....	122
5.18.13.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales. ...	123
5.18.13.3. Ambiente de trabajo y las relaciones. ....	123
5.18.13.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción. ....	123
5.18.13.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades. ....	123
5.18.13.6. Sentido de pertenencia y sentido activo. ....	124
5.18.13.7. Trabajo en equipo. ....	124
5.18.13.8. Sistema de gestión. ....	124
5.18.13.9. Programas para capacitar. ....	124
5.18.13.10. Esquema de procesos. ....	125
5.18.14. Prestación de servicios y comercializadora de productos. ....	125
5.18.14.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo. ....	127
5.18.14.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales. ...	127
5.18.14.3. Ambiente de trabajo y las relaciones. ....	127
5.18.14.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción. ....	127
5.18.14.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades. ....	127
5.18.14.6. Sentido de pertenencia y sentido activo. ....	128
5.18.14.7. Trabajo en equipo. ....	128
5.18.14.8. Sistema de gestión. ....	128
5.18.14.9. Programas para capacitar. ....	128
5.18.14.10. Esquema de procesos. ....	128

5.18.15. Productos orgánicos.....	129
5.18.15.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo. ....	130
5.18.15.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales. ....	131
5.18.15.3. Ambiente de trabajo y las relaciones. ....	131
5.18.15.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción. ....	131
5.18.15.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.....	131
5.18.15.6. Sentido de pertenencia y sentido activo. ....	132
5.18.15.7. Trabajo en equipo.....	132
5.18.15.8. Sistema de gestión. ....	132
5.18.15.9. Programas para capacitar. ....	132
5.18.15.10. Esquema de procesos. ....	133
5.19. Recopilación y análisis de resultado general. ....	134
5.19.1. Análisis de los resultados.....	135
5.19.2. Graficación del resultado final .....	136
5.19.2.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo. ....	137
5.19.2.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales. ....	138
5.19.2.3. Ambiente de trabajo y las relaciones. ....	138
5.19.2.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción. ....	139
5.19.2.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.....	139
5.19.2.6. Sentido de pertenencia y sentido activo. ....	139
5.19.2.7. Trabajo en equipo.....	140
5.19.2.8. Sistema de gestión. ....	140
5.19.2.9. Programas para capacitar. ....	141
5.19.2.10. Esquema de procesos. ....	141

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones .....	142
6.1. Conclusiones .....	142
6.2. Recomendaciones .....	144
6.2.1. Diseño de plan de mejoramiento empresarial .....	145
6.2.1.1. Objetivo del plan de mejora .....	146
6.2.1.1.1. Objetivos generales del plan de mejora .....	146
Bibliografía .....	148



## Resumen

El trabajo de investigación presenta un análisis descriptivo del área de administración, normatividad y talento humano de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Popayán con relación al proyecto “Empréndelo” del Banco Interamericano de Desarrollo, Confecámaras y Cámara de Comercio del Cauca teniendo en primer lugar, una investigación acerca del tema central del trabajo definiendo cada una de las áreas anteriormente mencionadas, en segundo lugar el procesamiento de la información existente en los repositorios brindados por la Cámara de Comercio del Cauca durante los años 2018 – 2019 con el fin de consolidar por sectores toda la información. Finalmente, el respectivo análisis sobre la información recopilada con el fin de plantear un plan de mejoramiento empresarial para las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Popayán.

Palabras Calves: Análisis descriptivo, administración, normatividad y talento humano, micro y pequeñas empresas, proyecto Empréndelo, Cámara de Comercio del Cauca, Banco Interamericano de Desarrollo, Confecámaras, plan de mejoramiento.

## **Abstract**

The investigation work presents a descriptive analysis of the administration area, normativity and human talent of micro and small businesses in the city of Popayán with correlation to the "Empréndelo" project for the InterAmerican Bank of Development, Confecámaras and Cámara de Comercio del Cauca, first, with an investigation of the main theme of the company defining one by one the areas previously mentioned, second, the processing of the existing information on the repositories provided by the Camera de Comercio del Cauca during the years of 2018-2019 with the goal to consolidate by sectors all of the information. Finally, the respective analysis on the information collected with the goal to provide a plan on business improvement for the micro and small businesses of the city of Popayán.

**Keywords:** Descriptive analysis, administration, normativity and human talent, micro and small businesses, Empréndelo project, Cámara de Comercio del Cauca, InterAmerican bank of development, Confecámeras, plan for business development.

## Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo analizar las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Popayán mediante el proyecto emprendido de la Cámara de Comercio del Cauca, Confecámaras y el Banco Interamericano de Desarrollo. En específico se rigió en el área de Administración, Normatividad y Talento Humano con ayuda de los Autodiagnósticos 360° brindados por la Cámara de Comercio del Cauca con el fin de proporcionar resultados a pro del mejoramiento de las empresas, para contribuir con la organización y el crecimiento económico de ella. Para entrar en contexto sobre el tema se procede a desglosar y definir los temas de importancia.

En este caso, una buena administración es cumplir con los procesos administrativos los cuales son organización, control, dirección y planificación, según Muñoz Jaime et al., (2020), expresa que todo tipo de empresas deben involucrarse en el proceso administrativo, porque evita la improvisación en los momentos más difíciles, ayuda a tomar decisiones importantes y mantiene el control sobre los recursos.

Una buena normatividad sería contar con un buen enfoque ante la Cámara de Comercio y formalización legal complementaria ante los municipios, según Orozco Junco y Villalba Díaz (2014) mencionan que, los incentivos para la formalización de empresas incluyen: costos reducidos para la contratación de nuevos empleados, tasas impositivas progresivas en los primeros años del ciclo de vida de la empresa, mientras que los incentivos para los contratos de trabajo

también corresponden a aquellos que cumplen con los requisitos de contratación de personal, costos y tarifas reducidas.

Por último un buen método para la organización de talento humano sería tener un buen modelo de contratación, el estándar de contratación y todo tipo de obligaciones de seguridad social, según Galarza Pérez (2016) expresa que las pequeñas y medianas empresas enfrentan una realidad compleja y cambiante. La competitividad y la capacidad de las empresas más grandes pueden excluir a este tipo de empresas del mercado. Esta realidad exige que los directivos de las pymes sean pragmáticos, innovadores y flexibles en la gestión del talento.

Con lo anterior se tiene una idea clara sobre los temas principales para llevar a cabo un buen estudio, con el fin de diseñar un plan de mejoramiento empresarial en el área de Administración, Normatividad y Talento Humano para así mitigar los problemas presentados y evitar que se presenten dentro de la compañía o de lo contrario dar una solución eficiente a ellos.

Por último, esta investigación está dividida en V capítulos organizados de la siguiente forma: capítulo (I) Planteamientos, capítulo (II) Metodología, capítulo (III) Marco Teórico o Referencias Conceptuales, capítulo (IV) Marco legal, (V) Resultados y por último capítulo (VI) Conclusiones y Recomendaciones. Esta investigación se puede tomar como guía para quien le interese y quisiera ampliar sus conocimientos en este tópico.

## Capítulo I: Problema

### 1.1. Planteamiento del problema

Se hace necesario entrar a analizar la información derivada de la ejecución del Proyecto Empréndelo ejecutado en la ciudad de Popayán durante el periodo 2018 – 2019, en la cual a partir de la metodología establecida por el Banco Interamericano de Desarrollo se procedió a generar un proceso de acompañamiento a micro y pequeñas empresas que fueron seleccionadas para tal efecto de la Cámara de Comercio del Cauca. En este proyecto participaron consultores y capacitadores certificados por el BID en las áreas de: mercadeo y ventas, financiera, producción y operaciones, administración, normatividad y talento humano; obteniéndose información valiosa en cuanto al proceso de subsistencia dentro del ecosistema empresarial por parte de estas organizaciones teniendo como referente el diagnóstico 360° y el acompañamiento de consultoría especializada para potencializar sus ejercicios productivos en la ciudad de Popayán.

Los resultados obtenidos a partir de la ejecución del proyecto en mención, amerita un procesamiento metodológico investigativo, con el cual se pueda contar con referentes y características de las micro y pequeñas empresas que estando ubicadas en el municipio de Popayán hicieron parte del proceso de intervención profesional en las áreas establecidas para el mismo.

## **1.2. Pregunta de investigación**

Por lo anterior se plantea la siguiente pregunta problema: **¿Para qué se hace necesario analizar los resultados obtenidos a partir del área de la administración, normatividad y talento humano de las micro y pequeñas empresas en la ciudad de Popayán en el marco del proyecto empréndelo del banco interamericano de desarrollo, Confecámaras y la Cámara de Comercio del Cauca en el periodo 2018 - 2019?**

## **1.3. Justificación**

En la actualidad tener una empresa por más de 5 años se ha convertido en un reto para los empresarios y más cuando no se tiene en claridad diversos temas que conllevan a sostener una micro o pequeña empresa estable en el mercado; el análisis del área de Administración, normatividad y talento humano en las micro y pequeñas empresas en la ciudad de Popayán en el marco del proyecto Empréndelo del Banco Interamericano de Desarrollo, Confecámaras y Cámara de Comercio del Cauca en el periodo 2018 – 2019 nos resulta de vital importancia analizarlas para así identificar los fallos que presentan a fin de que con la información obtenida y teniendo como referente el diagnóstico 360º y el acompañamiento especializado se logre identificar las falencias y brindar diversas soluciones, potencializando y dando garantías de que sus ejercicios productivos en el área de administración, normatividad y talento humano en la ciudad de Popayán tengan controlados dichos temas.

Por otro lado, la realización de este trabajo de investigación es ayudar a corregir problemas que están presentando las micro y pequeñas empresas, rediseñando la manera de fortalecer las debilidades puntuales de la empresa y así lograr un mejor desempeño siendo esto de suma importancia porque así podemos obtener información relacionada con la colaboración estratégica para las organizaciones.

Teniendo en cuenta lo expuesto se puede afirmar que es de suma importancia tener en completo orden el área de administración, normatividad y talento humano de las micro y pequeñas empresas en la ciudad de Popayán.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1.Objetivo General**

Analizar el área de administración, normatividad y talento humano de las micro y pequeñas empresas en la ciudad de Popayán en el marco del proyecto Empréndelo del Banco Interamericano de Desarrollo, Confecámaras y Cámara de Comercio del Cauca en el periodo 2018 - 2019.

### **1.4.2.Objetivos Específicos**

- Caracterizar el área de administración, normatividad y talento humano a partir del diagnóstico 360°, en las micro y pequeñas empresas que hicieron parte del Proyecto Empréndelo.
- Interpretar el resultado del diagnóstico 360° en el área de administración, normatividad y talento humano en las micro y pequeñas empresas que hicieron parte del Proyecto Empréndelo.
- Diseñar el plan de mejoramiento empresarial en el área de administración, normatividad y talento humano para micro y pequeñas empresas de la ciudad de Popayán.



## **Capítulo II: Tipo de investigación y Metodología**

Para el desarrollo metodológico del presente trabajo se utilizó el método descriptivo con el cual se procesó la información existente en los repositorios de la Cámara de Comercio del Cauca, en relación con la ejecución del Proyecto Empréndelo del BID y Confecámaras durante los años 2018 – 2019. Para tal efecto se hizo el procesamiento de la información recolectada con el fin de catalogar las condiciones y características en el área de administración, normatividad y talento humano justifican el método de estudio del presente trabajo, en este caso se tiene presente que la población estudiada se encuentra plenamente delimitada a partir de las características que fueron definidas por el alcance del Proyecto Empréndelo. El resultado final nos permitirá presentar las conclusiones con una orientación estadística desde el direccionamiento estratégico hacia cada una de las áreas de intervención: Mercadeo y ventas, producción y operaciones, administración, normatividad, talento humano y financiera, desde una población objetiva que corresponde para nuestro caso a las micro y pequeñas empresas que hicieron parte del proyecto durante el periodo 2018 – 2019 de la ciudad de Popayán. Igualmente, las fuentes de información se encuentran plenamente identificadas y apropiadas en el repositorio existente en la Cámara de Comercio del Cauca. Hablamos entonces, de que en el proyecto tuvieron la oportunidad de participar organizaciones micro y pequeñas empresas en condiciones de formalidad empresarial e informalidad.

El procesamiento de la información parte de la base de los entregables que se derivaron del Proyecto Empréndelo de la ciudad de Popayán en el periodo

del 2018 – 2019, en relación con cada una de las etapas realizadas y que se desagregan de la siguiente manera:

1. Etapa 1: Radiografía de la situación actual.
2. Etapa 2: Manos a la obra.
3. Etapa 3: Batería de herramientas con direccionamiento estratégico y con orientación en el área de administración, normatividad y talento humano.

La metodología destinada para llevar el presente proyecto a cabo será la profundización y conocimiento de micro y pequeñas empresas en la ciudad de Popayán en el periodo de 2018 – 2019 y sus necesidades que conllevan para así poder generar las respectivas metodologías que permiten a los emprendedores desarrollar su estrategia empresarial y desarrollar habilidades personales para organizar el crecimiento de su negocio y por consiguiente impactos de rendimiento empresarial que ayude a administrar el éxito de una organización.

En el respectivo estudio se investiga y analiza herramientas en el área de administración, normatividad y talento humano para brindar ayuda mediante el proyecto Empréndelo del Banco Interamericano de Desarrollo con asesorías a los emprendedores para constituir o validar su modelo de negocio y conocer las claves básicas para su fortalecimiento. Finalmente llevar a cabo conclusiones respectivas para los planes empresariales teniendo en cuenta los resultados que se han obtenido hasta el momento mediante la Cámara de Comercio del Cauca

- Diagnostico 360, Confecámaras Colombia, resultados del Proyecto Empréndelo del Banco Interamericano de Desarrollo, formatos de consultoría aplicado en el área de administración, normatividad y talento humano dentro del Proyecto Empréndelo con repertorio en la Cámara de Comercio del Cauca en unidad de desarrollo empresarial y referencias bibliográficas de investigación.

## Capítulo III: Marco teórico o Referencias conceptuales

### 3.1. Estado del Arte

En este tiempo es muy importante apoyar las micro y pequeñas empresas (Pymes) por el aporte que tienen al crecimiento económico del país, los empresarios mediante la dirección de las PYMES pueden acceder a herramientas diseñadas para aumentar el crecimiento de sus negocios ampliando así, las posibilidades de éxito y al mismo tiempo fortalecer su entrada al mercado teniendo en cuenta esto, según el Decreto 2785 (2006) en su artículo 10 algunas funciones de la dirección de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa son:

1. Asistir en la creación y desarrollo de programas para facilitar la asociatividad de las Pymes, establecer medidas para proveer el proceso de fusión empresarial y fortalecer las actividades económicas locales de las Micro, pequeñas y medianas empresas.
2. Ofrecer medidas y herramientas para el ingreso de las micro, pequeños y medianas empresas en los mercados nacionales e internacionales, su posicionamiento y competitividad, y aportar en su implementación.
3. Ejercer la secretaría técnica del fondo colombiano para modernización y desarrollo de las Pymes y FomiPymes.
4. Recomendar iniciativas y herramientas para el desarrollo de la cultura empresarial para las Pymes.
5. Sistema de información constantemente actualizado sobre la cartera de servicios del sistema de negociación.

De las anteriores funciones de las MiPymes los empresarios pueden gozar si hacen parte de este.

En la actualidad existe el proyecto “Empréndelo” del Banco Interamericano de Desarrollo, Confecámaras y Cámara de Comercio del Cauca el cual consiste que emprendedores y empresarios reciban formación y acompañamiento en el proceso de gestión, fortalecimiento y crecimiento empresarial, basado en las fortalezas y competencias para que así el emprendimiento tenga la mayor acogida en el mercado. Este proyecto está diseñado para personas entre 18 y 35 años.

Una de las entidades que apoya el proyecto “Empréndelo” es el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que como indica en su portal web ayuda “a mejorar la salud, la educación y la infraestructura a través del apoyo financiero y técnico a los países que trabajan para reducir la pobreza y la desigualdad”. Así mismo cuenta con el apoyo de Confecámaras que como indica en su portal web: trabaja en propiciar la competitividad y el desarrollo regional a través del fortalecimiento de las Cámaras de Comercio como instituciones y la representación proactiva de la Red ante el Estado para promover la competitividad de las regiones colombianas, en temas de formalización, emprendimiento e innovación empresarial.

Algunas Pymes no toman en cuenta los diversos factores que inciden directa e indirectamente en la apertura de la empresa y su desarrollo financiero,

administrativo, productivo, normativo y de talento humano, que son fundamentales para las decisiones de crecimiento que se toman en ese momento y la sostenibilidad en el mercado. Es por eso que la formación de varios aspectos es de real importancia para el sostenimiento de la empresa, pero en este caso plantearemos lo realmente importante que es tener en orden las áreas de Administración, normatividad y talento humano de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Popayán.

Para Arzube y Bustos (2017) considera que el proceso administrativo es una herramienta utilizada en las organizaciones para alcanzar metas y satisfacer las necesidades sociales y rentables. Al igual que en otras actividades, los procesos de gestión deben aplicarse porque si las tareas se realizan de manera eficiente, es más probable que se logren los objetivos y el desempeño se puede medir contra el logro de los mismos objetivos.

Se puede observar lo realmente importante que es el proceso administrativo en una empresa o emprendimiento y es por eso que se debe prevenir tener un margen de error para evitar problemas que llevan a medidas extremas.

Por otro lado tenemos la normatividad, dentro de este encontramos la formalidad laboral como requisito de la empresa para los trabajadores, también está la formalidad como empresa que se hace esencial en cualquier negocio, emprendimiento o comercio, dado que permite que países, empresario entre

otras organizaciones la vean, tener esto claro es de mucha importancia ya que él se pueden beneficiar de políticas que promuevan la mejora empresarial, también a tener acceso a líneas de crédito especiales, capacitaciones entre otras cosas.

Por último el área de talento humano que de acuerdo a Dolan et al. (2003, como se citó en Rocha y Rodríguez Martínez, 2015) señala que:

En las Pymes, la mayoría de veces el director general o algún director funcional es quien está al frente de la gestión del personal, direccionando deficientemente las políticas de gestión que se deben seguir; igualmente, en la parte correspondiente a nomina, seguridad social, entre otras, los que se encargan de estas tareas son frecuentemente personas no idóneas.

## Capítulo IV: Marco legal

El presente trabajo se orienta con la base a las normas establecidas en la Constitución política de Colombia, Código de Comercio y el Código sustantivo del trabajo y de más referencias complementarias que hacen relación a las normas que regulan la administración, normatividad y talento humano respecto de las micro y pequeñas empresas en Colombia. Las abreviaturas expuestas en las tablas tienen el siguiente significado:

- C.N.: Constitución política de Colombia.
- C. de Co.: Código de comercio.
- C.S.T.: Código sustantivo del trabajo.
- D.: Decreto.
- A.: Artículo.

Ahora expondremos una tabla con la referenciación de las principales en este sentido, a saber:

**Tabla 1.**

*Marco Legal para el área de administración, normatividad y talento humano.*

<b>Normas</b>	<b>Año</b>
Art. 25 de la C.N.	C.N de 1991.
Art. 29 de la C.N.	C.N de 1991.
Art. 48 de la C.N.	C.N de 1991.
Art. 58 de la C.N.	C.N de 1991.
Art. 78 de la C.N.	C.N de 1991.

*Nota1.* Fuente: Secretaria General del Estado.



**Tabla 2.**

*Marco Legal para el área de administración, normatividad y talento humano.*

<b>Normas</b>	<b>Año</b>
Art. 10 del C de Co.	D. 410 de 1971
Art. 11 del C de Co.	D. 410 de 1971
Art. 12 del C de Co.	D. 410 de 1971
Art. 13 del C de Co.	D. 410 de 1971
Art. 14 del C de Co.	D. 410 de 1971
Art. 15 del C de Co.	D. 410 de 1971
Art. 16 del C de Co.	D. 410 de 1971
Art. 17 del C de Co.	D. 410 de 1971
Art. 18 del C de Co.	D. 410 de 1971
Art. 19 del C de Co.	D. 410 de 1971
Art. 20 del C de Co.	D. 410 de 1971
Art. 21 del C de Co.	D. 410 de 1971
Art. 22 del C de Co.	D. 410 de 1971
Art. 23 del C de Co.	D. 410 de 1971
Art. 24 del C de Co.	D. 410 de 1971

---

Art. 25 del C de Co.	D. 410 de 1971
Ar. 26 del C de Co.	D. 410 de 1971
Art. 27 del C de Co.	D. 410 de 1971
Art. 28 del C de Co.	D. 410 de 1971
Art. 29 del C de Co.	D. 410 de 1971
Art. 30 del C de Co.	D. 410 de 1971
Art. 78 del C de Co.	D. 410 de 1971
Art. 110 del C de Co.	D. 410 de 1971

---

*Nota 2.* Fuente: Secretaria General del Estado.

**Tabla 3.**

*Marco Legal para el área de administración, normatividad y talento humano.*

---

<b>Normas</b>	<b>Año</b>
Art. 1 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 2 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 3 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 4 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 5 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 6 del C.S.T.	D. 2663 de 1950

---

---

Art. 7 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 8 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 9 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 10 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 11 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 12 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 13 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 14 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 15 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 16 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 17 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 18 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 19 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 20 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 21 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 22 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 23 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 24 del C.S.T.	D. 2663 de 1950

---

---

Art. 25 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 26 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 27 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 28 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 29 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 37 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 38 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 39 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 40 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 41 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 42 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 43 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 44 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 45 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 46 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 47 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 48 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 49 del C.S.T.	D. 2663 de 1950

---

---

Art. 50 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 51 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 52 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 53 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 54 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 55 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 56 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 57 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 58 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 59 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 60 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 76 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 77 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 78 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 79 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 80 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 104 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 105 del C.S.T.	D. 2663 de 1950

---

---

Art. 106 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 107 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 108 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 109 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 110 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 111 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 112 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 113 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 114 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 115 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 116 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 117 del c C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 118 del C.S.T.	D. 2663 de 1950
Art. 119 del C.S.T.	D. 2663 de 1950

---

*Nota2* Fuente: Secretaria General del Estado.

## Capítulo V: Resultados

Contando con la información existente en los repositorios brindados por la Cámara de Comercio del Cauca sobre el proyecto “Empréndelo” y trabajando estrictamente con lo brindado, se analizó 148 diagnósticos de los cuales 101 están clasificados entre información completa y parcial, pero con más facilidad de asignarlos a un área específica, los 47 restantes cuentan con información parcial contando con la dificultad de asignarlos a un área en específico ya que la información requerida no se encuentra diligenciada, estando en los formatos de consultoría los cuales no fueron brindados por parte de la entidad siendo esta información secundaria complementaria, por lo tanto la interpretación la hacemos con base de la información primaria que son los Autodiagnósticos 360°.

En la actualidad es de vital importancia para las Pymes realizar seguimientos y mejoras continuas para obtener diferentes beneficios como por ejemplo, el aumento de la rentabilidad en las empresas. Siendo así nos enfocaremos en el área de administración, normatividad y talento humano de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Popayán del cual se identifican 10 ítems con base al diagnóstico 360° con el fin de analizarlos profundamente y poder dar un mejor análisis, los cuales son:

### 5.1. Esquema de seguimiento de control del trabajo.

La empresa cuenta con un **esquema de seguimiento y control del trabajo** de los colaboradores que le permite tomar decisiones oportunas. como

se indica en la información brindada de los autodiagnósticos 360° de la Cámara de Comercio del Cauca:

Son una serie de herramientas que permiten asegurar la ejecución de las actividades y tareas acordadas en un plan, verificar en la medida de lo posible, que cumpla las metas y los objetivos, se puede tomar las decisiones para hacer acciones correctivas y reencausar el rumbo del plan.

## **5.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales.**

Con el seguimiento y control del trabajo se establecen **planes de mejoramiento en las competencias laborales** de los colaboradores. como se indica en la información brindada de los autodiagnósticos 360° de la Cámara de Comercio del Cauca:

La competencia laboral comprende todos aquellos conocimientos, habilidades y actitudes, que son necesarios para responder exitosamente y llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o el sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (saber pro) y habilidades (Saber hacer) de un individuo.

Para Sanchez Garcia (2015, como se citó en Ramírez Gonzales, s.f) expresa que:

El plan de mejora se constituye en un objetivo del proceso de mejora continua, y por tanto, en una de las principales fases a desarrollar dentro del mismo plan. La elaboración de dicho plan requiere el respaldo y la



implicación de todos los responsables de la empresa u organización y que de una u otra forma, tengan relación con ella. (p. 1)

### **5.3. Ambiente de trabajo y las relaciones.**

La empresa cuenta con un proceso para mejorar el ***ambiente de trabajo y las relaciones*** de los colaboradores; Como se indica en la información brindada de los autodiagnosticos 360° de la Camara de Comercio del Cauca:

El ambiente de trabajo es donde mas tiempo permanece el colaborador, por lo que se puede destacar por la armonia, el buen clima y la presentacion de condiciones optimas en todo sentido para que se pueda desarrollar su trabajo de la manera mas comoda y eficiente posible. Las relaciones son todos los vinculos que se establecen en el ambito del trabajo.

Para Chiang et al.(2010, como se citó en García Govea et al., 2012) un buen clima organizacional se considera cuando los colaboradores utilizan sus conocimientos y habilidades en un ambiente interno favorable y desarrollan su trabajo de manera conveniente y oportuna, de lo contrario solemos encontrar que el empleado no está satisfecho con su trabajo, aunque el mismo colaborador puede estar insatisfecho con algunos aspectos de su trabajo y satisfecho con otros. Por lo tanto, es muy importante determinar si hay satisfacción total o parcial.

En las empresas existe un equilibrio para poder tener un ambiente laboral ameno los cuales se destacan en particular los que se muestran en el siguiente diagrama:



**Figura 1.** Componentes del clima laboral,

Fuente: (García Govea et al., 2012).

#### **5.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción.**

Se tiene un proceso para el **reclutamiento, selección, contratación e inducción** de los colaboradores de la empresa; Como se indica en la información brindada de los autodiagnosticos 360° de la Camara de Comercio del Cauca:

El reclutamiento, esta dado por la necesidad de contar con una base de datos (Curriculum vitae) de personas, que cumplan con los requisitos academicos y experiencia laboral acordes a la necesidad del cargo. Proceso de induccion, tiene como finalidad que el trabajador conozca mas en detalle la empresa y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrira su vida laboral.

Así mismo, para Achury Suárez (2019) el proceso de inducción en las Pymes lo determina como la rapidez con la que nuevos colaboradores pueden entrar en contacto con la empresa y así desarrollar plenamente su potencial en el negocio; Las pymes son los principales empleadores, lo que demuestra que necesitan urgentemente prestar atención a la inducción del personal, porque no tiene sentido que generen empleo y que también exista un alto riesgo de abandono en el primer semestre o menos de trabajo. Para ellos, la inducción a los colaboradores es fundamental con el fin de un buen funcionamiento de cualquier pyme que quiera crecer productivamente.

#### **5.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.**

La empresa cuenta con un **manual de perfiles, funciones y responsabilidades** de los colaboradores. Para Abrego y Baghin (2017) define el manual de puestos como:

Un documento interno organizacional, que pone énfasis al diseño del puesto en sí ya que contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura de la organización, a través de la descripción de cómo deben desarrollarse las actividades rutinarias de trabajo para cada uno de ellos. (p. 44)

Así mismo, el autor expresa que la descripción de puestos es la información obtenida en el análisis de puestos se transcribe en un documento con una explicación escrita, que indica el propósito del puesto, el lugar en la estructura, el conjunto de tareas o actividades realizadas en

cada puesto, que la organización debe realizar con cierta propósito, responsabilidades, incluyendo la supervisión y coordinación.

### **5.6. Sentido de pertenencia y compromiso activo.**

La empresa busca que los colaboradores desarrollen un **sentido de pertenencia y compromiso activo**; Según Formanchuk (2005, como se citó en Campana Aguilar y Perez Yucra, 2019)

El sentido de pertenencia se refiere a la apropiación individual y colectiva de los valores, visión, misión, historia de la organización, que se manifiesta en el orgullo y en la identificación afectiva con el ser, hacer y sentir de todos los miembros que a ella pertenecen.(p. 18).

Además. Herrera Gonzales (2012) define el sentido de pertenencia como La intensidad que cada empleado ejerce sobre 3 factores (motivación, identificación y compromiso) cuyo efecto se refleja en el cumplimiento de las metas organizacionales según el área a la que pertenecen, así como por el clima laboral que se genera; colaborando así con el alcance de los objetivos de la empresa. (p. 20).

Por lo tanto, el sentido de pertenencia se puede declarar como la capacidad y ese deseo del empleado de querer trabajar en equipo y pertenecer al mismo.

### **5.7. Trabajo en equipo**

La empresa estimula el **trabajo en equipo** a todos los niveles. Por ello “trabajar en equipo es un estilo de realizar una actividad laboral, es asumir un

conjunto de valores, es conseguir un espíritu que anima y un nuevo modelo de relaciones entre los hombres” (Surdo Eduardo 1997, como se citó en Margarita et al., 2018. p. 26).

El trabajo en equipo es algo que debe mantenerse a un corto y largo plazo, para lograr eso se debe: incentivar la contribución entre personas, interacción y repetición en la comunicación, tener objetivos, reglas y valores.

### **5.8. Sistema de gestión**

La empresa cuenta con un **sistema de gestión**; Como se indica en la información brindada de los autodiagnósticos 360° de la Cámara de Comercio del Cauca:

Los sistemas de gestión son el conjunto de políticas, prácticas, procedimientos y procesos utilizados en la elaboración e implementación de estrategias, su ejecución y toda la actividad de gestión asociada a la empresa, preferiblemente documentada y socializada con los funcionarios de la empresa. Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SST), sistema de gestión de la I+D+i, Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial RSE, Sistema de Gestión Ambiental, Sistema de Gestión de la Calidad, Sistema de Gestión Integral, etc.

### **5.9. Programas para capacitar**

La empresa cuenta con planes o **programas para capacitar** el nivel directivo o el personal de la empresa. Según Chiavenato (2009) señala que la capacitación es “un medio que desarrolla las competencias de las personas para

que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas” (p. 371).

#### **5.10. Esquema de procesos**

Se tiene planificadas y organizadas las actividades bajo un **esquema de procesos**. Según Pico (2006) determina que un mapa de procesos es una técnica o herramienta de "mapeo" de procesos para descubrir los flujos de valor (agregados o no); a través de estos mapas es posible descubrir lo que no agrega valor y crear un mapa con solo valor agregado. Hay varios tipos de procesos: a) de soporte, b) estratégicos y por último c) operativos. El proceso de estrategia apoya e implementa las políticas y estrategias de la organización y proporciona pautas y restricciones para los procesos restantes. Los procesos operativos forman la secuencia de valor agregado, desde la comprensión del mercado o las necesidades del cliente hasta el uso del servicio o producto, hasta el final de su vida útil.

Ahora sí, explicando los ítems de forma general con el fin de tener una mejor claridad, pasamos a identificar las correlaciones que se tienen con Administración, Normatividad y Talento Humano.

Con base a esto, la distribución que hemos hecho corresponde a asimilar cada una de las variables con el proceso Administrativo, Normativo y de Talento Humano detallando así que de las 10 variables las hemos organizado de la siguiente manera:

## 5.11. Administración

Se tiene un proceso organizado de **administración** en Talento Humano, cuyo objeto consiste en integrar a los colaboradores en un plan común, a través de la organización, planeación, ejecución, gestión, resultados, control, evaluación y mejora constante de cada uno de los procesos de la empresa, como lo señala Koontz et al., (2012) es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que el trabajando en grupos, los individuos cumplen objetivos específicos. Entre los elementos que componen la administración son los siguientes:

### 5.11.1. Planeación

Para la ejecución del proceso administrativo en la empresa se cuenta estructurado por la **planeación**, el cual radica en un proceso de determinación de objetivos y metas, en el cual se desarrollan diseños y estrategias detallados a partir de planes de acción específicos, claros y alcanzables (Valenzuela, 2016). Por ende, la planeación es un procedimiento anticipado sobre las medidas que se deben realizar a través de la selección de recursos para adoptar decisiones y roles definidos, siendo un proceso sistematizado a corto, mediano y largo plazo para alcanzar los objetivos de la empresa.

Además, para Amorocho et al., (2009), define que una necesidad a corto plazo, refieren que la planeación es un proceso clave para la gestión empresarial, ya que permite a los altos mandos o gerencia, determinar objetivos, identificar los recursos necesarios, desarrollar estrategias y planes detallados para lograr los objetivos de la organización, teniendo en cuenta que todo proceso de planeación debe ser ajustable y adaptable para ir a la par a la evolución del

conocimiento en ambientes cambiantes, es decir es “una herramienta de alta complejidad y de permanente observación” (Amorocho, 2009, p. 196).

#### **5.11.1.1. Planes de mejoramiento en las competencias laborales**

Con respecto a lo anterior la empresa implementa el elemento de **Planea de mejoramiento en las competencias laborales**; según Escobar (2005), describe que la planificación de mejora de competencias laborales es un proceso que tiene como objetivo identificar las habilidades y conocimientos que se necesitan para llevar a cabo eficazmente un trabajo y desarrollar un plan para mejorar esas habilidades y conocimientos. Por ende, la planificación de mejora de competencias laborales, es un proceso de reconocimiento de las barreras de habilidades y conocimientos que se requieren y son necesarios para ejecutar una tarea o desarrollar un plan.

Por ende, se requiere definir las competencias laborales necesarias por medio de la evaluación de objetivos de aprendizaje, recursos necesarios que sean efectivos y compatibles con la actividad económica y talento humano de la empresa desarrollando un plan de mejora.

Para ello, la evaluación de competencias de los colaboradores, es implementada en la empresa a partir del interés de “evaluar a sus miembros, más que por el cumplimiento de las tareas, por las competencias que estos sean capaces de demostrar en el desempeño de sus funciones” (Escobar, 2005, p. 42).

Es así, por medio de este método que para Escobar (2005), define que la planificación de mejoramiento en las competencias laborales, permite que la empresa desarrolle “habilidades como aquellas capacidades operativas que



facilitan la acción. El desarrollo de las habilidades requiere de un proceso de entrenamiento y a través de la repetición de los actos se van adquiriendo nuevos hábitos y modos de actuar que resulten más efectivos” (p. 51).

#### **5.11.1.2. Sentido de pertenencia y sentido activo**

Se tiene **sentido de pertenencia y sentido activo** en la empresa, el cual según Huerta Orozco (2018), es aquel sentimiento de conexión emocional que los colaboradores tienen con la empresa, este sentimiento emerge cuando los colaboradores se sienten valorados y respetados dentro de la empresa y se identifican con sus valores, objetivos y cultura. En resumen, el sentido de pertenencia implica sentirse parte de algo más grande y sentir que uno contribuye a la comunidad o grupo al que pertenece.

Por otro lado, el sentido activo según la Organización Internacional del Trabajo (2016), refiere a la participación activa y comprometida de los colaboradores. El sentido activo implica tomar acciones y responsabilidades para mejorar la situación de la organización, en lugar de simplemente ser un miembro pasivo; por ende, el sentido activo implica tomar un rol activo en la empresa para mejorarla activamente.

Por lo tanto, en conjunto, los elementos del sentido de pertenencia y el sentido activo son importantes para el éxito y la sostenibilidad en la empresa, cuando los trabajadores se sienten parte de la organización y están comprometidas en su éxito, son más propensos a trabajar juntos y cooperar para lograr los objetivos de la empresa, elemento importante la administración de toda organización; es así como se construye un ambiente de trabajo armónico, con

mayor productividad y satisfacción (Organización Internacional del Trabajo, 2016).

Ante ello, la Organización Internacional del Trabajo (2016), señala que, si una empresa tiene los elementos del sentido de pertenencia y el sentido activo, se verá el resultado de proactividad y eficiencia de la empresa, ya que tiende a generar:

- Mejora de los resultados, ya que los trabajadores son más comprometidos, tendiendo a generar una mejora en el desempeño.
- Mejora de la experiencia del cliente, los colaboradores son más comprometidos ya que brindan una mejor atención al público, fortaleciendo la satisfacción de los clientes.
- Un entorno laboral más productivo y seguro, ya que con el mayor sentimiento de pertenencia tienden a alcanzar más objetivos, convirtiéndose en ambientes laborales sanos.

### **5.11.2. Organización**

La presente empresa es una **organización** formalizada, según Paolini y Odriozola (2019) es una estructura social que se crea para alcanzar un objetivo o una serie de objetivos específicos. Las organizaciones pueden ser de distintos tipos y tamaños, y pueden tener diferentes objetivos, misiones y estrategias, como una empresa, ya que se compone de personas, recursos y procesos que trabajan juntos para lograr un objetivo en común.

Es así como la empresa está consolidada y estructurada porque cuenta con colaboradores que ocupan diferentes roles y posiciones, y trabajan juntos

para lograr los objetivos de la empresa. Los recursos pueden incluir desde materiales y equipos hasta tecnología y sistemas de información. Para Paolini y Odriozola (2019) los procesos en una organización son los procedimientos y flujos de trabajo que se utilizan para llevar a cabo las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.

Para ello, la empresa cumple con las características que cuenta una organización como lo señalan Paolini y Odriozola (2019): hay un grupo de personas, con fines, objetivos, metas, con actividades, que cuentan con una división del trabajo, poder y responsabilidades, tienen un orden normativo, límites, centros de poder, pueden sustituir el personal, es una entidad con continuidad y perdurabilidad, y tienen un sentido de trascendencia. Por consiguiente, una organización es una estructura social que se crea para lograr objetivos específicos a través de la coordinación de personas, recursos y procesos, es así como la gestión efectiva de una organización puede conducir al éxito y al logro de los objetivos establecidos.

#### ***5.11.2.1. Reclutamiento, selección, contratación e inducción.***

La empresa cuenta con procesos de **reclutamiento, selección, contratación e inducción**, en el cual se establece las directrices de constitución del recurso humanos de la empresa, para tal fin se realiza un proceso sistematizado de reclutamiento, como primer proceso de identificación y atracción a los candidatos adecuados para cubrir las vacantes disponibles en la organización. Esto puede incluir la publicación de anuncios de trabajo, la

búsqueda de candidatos en redes sociales y sitios web de empleo, y la participación en ferias de empleo (Naranjo Arango , 2012).

Ante ello, se procede a la segunda fase que es la selección, en el cual se procede a evaluar a los candidatos reclutados y decidir cuáles son los más adecuados para el puesto de trabajo. Esto puede incluir la revisión de currículums, entrevistas, pruebas de habilidades y personalidad, referencias y verificaciones de antecedentes (Naranjo Arango, 2012).

Por último, la contratación, que es el proceso de hacer una oferta formal de empleo a un candidato seleccionado y de asegurarse de que se cumplan todos los requisitos legales y administrativos necesarios para su contratación. Esto puede incluir la elaboración de contratos laborales, el establecimiento de términos de compensación y beneficios, y la realización de trámites administrativos, como la inscripción del empleado en la seguridad social (Naranjo Arango, 2012); para tal fin se hace uso de los siguientes pasos que enuncia Naranjo Arango (2012):

- Verificación de antecedentes y referencias laborales
- Validación de información vía telefónica
- Entrevista de Recursos Humanos
- Confirmación de selección de candidato
- Ingreso del nuevo asociado
- Exámenes médicos pre ocupacionales
- Aprobación de contratación del candidato
- Filtro de hojas de vida de aplicantes
- Oferta salarial y proceso de contratación

- Entrevistas Técnica y Gerencial
- Publicación de vacantes en redes o portales de empleo
- Pruebas Técnicas (si aplica)
- Levantamiento de perfil de cargo (si es un nuevo cargo)

Por consiguiente, en la implementación de este la empresa procura que los procesos de reclutamiento, selección y contratación sean justos, objetivos y estén libres de discriminación. Además, se fundamenta que los candidatos sean evaluados en función de su habilidad para realizar las tareas requeridas y para adaptarse a la cultura y los valores de la empresa; con respecto a la selección de los candidatos adecuados para los puestos de trabajo puede tener un impacto significativo en la productividad, el utilidad y el éxito de la organización en su conjunto.

#### ***5.11.2.2. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.***

La empresa tiene un **manual de perfiles, funciones y responsabilidades**, el cual consiste según Montoya (2009), en un documento que describe los roles y responsabilidades de los empleados en una organización; este se utiliza como una guía para que los empleados conozcan sus tareas específicas, los resultados esperados, las políticas de la empresa y los procedimientos que deben seguir para realizar su trabajo de manera efectiva. Según Montoya (2009), el manual puede incluir lo siguiente:

- Perfiles de trabajo: descripciones detalladas de los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para cada puesto de trabajo en la organización.

- Funciones y responsabilidades: una lista de las tareas y responsabilidades específicas que se esperan de los empleados en cada puesto de trabajo.
- Objetivos del puesto: metas y objetivos específicos para cada puesto de trabajo que ayudan a medir el rendimiento de los empleados.
- Políticas y procedimientos: información sobre las políticas de la empresa, procedimientos operativos estándar y requisitos de cumplimiento que deben seguir los empleados.
- Requisitos de seguridad y salud: normas de seguridad y salud que los empleados deben seguir para garantizar un ambiente de trabajo seguro.
- Competencias y habilidades requeridas: habilidades y competencias específicas que los empleados deben tener para realizar su trabajo de manera efectiva.

Por lo tanto, el manual de perfiles, funciones y responsabilidades es una herramienta útil para la gestión de recursos humanos ya que ayuda a los empleados a entender sus roles y responsabilidades, y también ayuda a los gerentes o líderes de la empresa a evaluar el desempeño de los empleados y a establecer objetivos claros (Montoya, 2009). Además, el manual puede ser utilizado como una herramienta para el reclutamiento y la selección de nuevos empleados, ya que ayuda a los empleadores a describir claramente los requisitos y expectativas del trabajo.

### **5.11.2.3. Programas para capacitar.**

La empresa cuenta con un **programa de capacitación**, el cual son esenciales para el desarrollo y la mejora del rendimiento de los empleados en una organización; según Cota Luévano y Rivera Martínez (2017), el programa de capacitación consiste en “una actividad planeada favorece a preparar y formar al recurso humano que requiere y labora actualmente en una organización”.

Entre los tipos de capacitaciones que existen, en la empresa se ejecutan:

- Capacitación técnica: para mejorar las habilidades técnicas de los empleados, como el uso de software, herramientas y tecnologías específicas.
- Capacitación en liderazgo: para ayudar a los líderes y gerentes de la organización a desarrollar habilidades de liderazgo, como la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la gestión de equipos.
- Capacitación en habilidades blandas: para mejorar habilidades como la comunicación, el trabajo en equipo, la gestión del tiempo y la resolución de problemas.
- Capacitación en seguridad: para mejorar la seguridad y salud en el trabajo, y para asegurar que los empleados cumplan con las normas y regulaciones de seguridad en el lugar de trabajo.
- Capacitación en diversidad e inclusión: para fomentar la inclusión y la diversidad en el lugar de trabajo, y para ayudar a los empleados a entender y respetar las diferencias culturales y de género.

- Capacitación en ventas y atención al cliente: para mejorar las habilidades de venta y atención al cliente de los empleados, lo que puede mejorar la satisfacción del cliente y aumentar las ventas.
- Capacitación en desarrollo de carrera: para ayudar a los empleados a desarrollar habilidades y conocimientos para avanzar en su carrera y en la organización.

Por lo tanto, los programas de capacitación deben ser adaptados a las necesidades específicas de la organización y de los empleados, y deben ser evaluados regularmente para medir su efectividad y hacer ajustes si es necesario (Cota Luévano y Rivera Martínez, 2017).

### **5.11.3. Gestión - Dirección.**

Se tiene un proceso de **gestión y dirección**, el cual son dos conceptos estrechamente relacionados, pero tienen diferencias importantes. El primer elemento según González et al., (2019) se enfoca en la implementación y administración de procesos y recursos para alcanzar los objetivos de la organización, mientras que el segundo, se caracteriza en el liderazgo y la toma de decisiones estratégicas para guiar a la organización hacia el éxito. En otras palabras, la gestión se enfoca en cómo hacer las cosas de manera eficiente y efectiva, mientras que la dirección se enfoca en qué hacer y por qué hacerlo y la gestión implica llevar a cabo las tareas diarias, como la planificación, la organización, la supervisión y el control, además de la dirección implica establecer la visión, la misión y los objetivos de la organización y tomar decisiones estratégicas para alcanzarlos.



Por consiguiente, estos dos elementos son críticos para el éxito de la empresa, y ambos deben trabajar juntos para lograr los objetivos estipulados, es así como la gestión se enfoca en cómo hacer las cosas de manera eficiente, mientras que la dirección se enfoca en qué hacer y por qué hacerlo (González et al., 2019).

#### **5.11.3.1. Ambiente de trabajo y las relaciones.**

Con relación al **ambiente de trabajo y las relaciones** de los colaboradores y las directivas de la empresa se busca y trata de manejar un entorno laboral armónico, en cual se mejore la utilidad y el acuerdo de los colaboradores, manteniendo relaciones asertivas y efectivas que fomenten la colaboración, la comunicación efectiva y la motivación, como lo señala Rivas (2007) un ambiente de trabajo positivo implica crear un entorno seguro, cómodo y agradable donde los empleados se sientan valorados y respetados. Esto puede incluir aspectos como una iluminación adecuada, una temperatura agradable, una buena ventilación y un mobiliario ergonómico, una cultura organizacional, estos elementos pueden fomentar la inclusión, la diversidad, el reconocimiento y la retroalimentación constructiva.

Es así como las relaciones constructivas son aquellas que se basan en la confianza, la colaboración y el respeto mutuo; esto puede involucrar la construcción de relaciones interpersonales y profesionales sólidas entre los empleados, así como la promoción de un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo Rivas (2007); por ende, la comunicación abierta y efectiva también es un

componente clave de las buenas relaciones, ya que permite a los colaboradores compartir ideas, dar retroalimentación y resolver problemas de manera efectiva. Una de las herramientas utilizadas para la valoración del ambiente de trabajo es por medio del clima organizacional, por medio de la valoración de este se determina según Gan y Trigine (2006) los obstáculos para la consecución de los objetivos empresariales, siendo además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que integran la empresa.

#### **5.11.3.2. Trabajo en equipo.**

Otro elemento que se implementa y se fortalece en la empresa es **el trabajo en equipo**, el cual consiste en que los colaboradores trabajen juntos, cooperando mutuamente para el logro de objetivos de los procesos.

Para González Peláez y Ospina Nieto (2015), los beneficios del trabajo en equipo que aportan a las empresas son:

- Mayor eficiencia
- Fomenta la creatividad y la innovación
- Mejora la calidad del trabajo
- Fomenta la motivación y el compromiso

Por otro lado, Gan y Trigine (2006) para el trabajo en equipo, se fundamenta de las diferentes contribuciones individuales a un proyecto común suelen estar a menudo en ocasiones mediatizadas, no solo dependiendo de las habilidades del individuo sino también de la actitud, hecho relevante que debe ser valorado por la administración de la empresa para generar estrategias integrativas y de cooperación.

### **5.11.3.3. Sistema de gestión**

La empresa tiene un **sistema de gestión**, el cual es un enfoque sistemático y estructurado para administrar y mejorar los procesos y actividades de la empresa, el cual se basa en la definición de objetivos claros, el establecimiento de políticas y procedimientos efectivos, y la medición y evaluación de los resultados para mejorar continuamente el desempeño de la organización (Sánchez Henríquez y Calderón Calderón, 2012); es decir, que el sistema de gestión puede abarcar distintas áreas y aspectos de una organización, como la gestión ambiental, la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, la gestión de la calidad, la gestión de la seguridad de la información, entre otros.

Por ello, Sánchez Henríquez y Calderón Calderón (2012) señalan que la implementación de un sistema de gestión puede ayudar a las organizaciones a cumplir con requisitos legales y normativos, mejorando la eficiencia y eficacia de sus procesos, reduciendo los costos y aumentar la satisfacción de los clientes y otros grupos de interés; por ende, el proceso de implementación de un sistema de gestión según Sánchez Henríquez y Calderón Calderón (2012) incluye los siguientes pasos:

- Definición de objetivos y políticas.
- Identificación de procesos y actividades.
- Establecimiento de procedimientos y controles.
- Medición y evaluación de resultados.
- Mejora continua.

#### **5.11.3.4. Esquema de procesos**

El **esquema de procesos** que tiene la empresa, es una representación gráfica que muestra la secuencia de actividades y pasos necesarios para llevar a cabo un proceso Cubillos Benavides y Torres Cuellos (2020), es decir, es un esquema de procesos puede ayudar a las organizaciones a comprender mejor cómo se llevan a cabo sus procesos y a identificar oportunidades de mejora.

#### **5.11.4. Control**

La implementación del **control** en la empresa consiste en que “las actividades, llevadas a cabo conforme han sido definidas e identificadas, son competencia de la organización” (Dextre Flores y Del Pozo Rivas, 2012, p. 70) es decir, es una función administrativa que asegura los procedimientos ya que garantizar los planes y actividades de la organización llevándose a cabo de manera efectiva y eficiente, y que los resultados obtenidos sean consistentes con los objetivos establecidos. En términos generales, el control implica la medición y evaluación del desempeño de la organización, la identificación de desviaciones y la toma de medidas para corregir las desviaciones y mejorar el desempeño (Dextre Flores y Del Pozo Rivas, 2012).

Por consiguiente, Montoya (2009) señala que el control en la administración puede ser realizado en diferentes áreas de la organización, como la gestión de la calidad, la gestión financiera, la gestión de recursos humanos, la gestión de proyectos, entre otros, es así como esta actividad es efectivo en estas áreas puede ayudar a las organizaciones a identificar y corregir problemas y desviaciones, mejorar la eficiencia y eficacia de sus procesos y actividades, y lograr mejores resultados en general.

#### **5.11.4.1. Esquema de seguimiento.**

Otro elemento que cuenta la empresa es un **esquema de seguimiento**, el cual es una herramienta que se utiliza para monitorear el progreso y la implementación de un plan o proceso, según Cubillos Benavides y Torres Cuellos (2020), el esquema de seguimiento generalmente incluye una serie de indicadores de desempeño que se utilizan para medir el avance hacia los objetivos establecidos que permiten a los gerentes y responsables identificar los problemas y tomar medidas para abordarlos de manera oportuna.

Los elementos comunes de un esquema de seguimiento según Cubillos Benavides y Torres Cuellos (2020) incluyen:

- **Objetivos:** Son los resultados específicos que se desean alcanzar.
- **Indicadores de desempeño:** Son las medidas utilizadas para evaluar el progreso hacia los objetivos establecidos.
- **Línea de base:** Es el punto de partida a partir del cual se miden los cambios en los indicadores de desempeño.
- **Frecuencia de seguimiento:** se realizan las mediciones de los indicadores de desempeño.
- **Responsabilidades:** Son los roles y responsabilidades de los miembros del equipo involucrados en el seguimiento.
- **Acciones correctivas:** Son las medidas que se toman para abordar problemas identificados durante el seguimiento.

Es así como un esquema de seguimiento efectivo puede ayudar a las organizaciones a identificar problemas y tomar medidas para abordarlos de

manera oportuna. También puede proporcionar una retroalimentación valiosa sobre el progreso hacia los objetivos y ayudar a la toma de decisiones informadas (Garbanzo Vargas, 2015).

### **5.12. Normatividad.**

Con respecto a la **normatividad** en la administración la empresa se fundamenta en un conjunto de leyes, regulaciones y políticas que rigen la forma en que las organizaciones y empresas llevan a cabo sus actividades y operaciones (Camacho Solis, 2015); por ende, la normatividad proporciona un marco legal y ético para guiar el comportamiento empresarial y asegurar que se cumplan ciertos estándares de calidad y seguridad. La normatividad en la administración se clasificar en la empresa son:

- Normas laborales: Regulaciones que protegen los derechos de los trabajadores y establecen estándares mínimos para su contratación, condiciones de trabajo, horas de trabajo, salario mínimo, entre otros (Camacho Solis, 2015).
- Normas de seguridad y salud ocupacional: Regulaciones que establecen estándares para garantizar la seguridad de los empleados y la prevención de accidentes en el lugar de trabajo (Camacho Solís, 2015).
- Normas fiscales: Leyes y regulaciones que establecen las reglas para el pago de impuestos y la presentación de informes financieros, incluyendo la declaración de impuestos y la retención de impuestos (Camacho Solís, 2015).

- Normas ambientales: Regulaciones que establecen estándares para la protección del medio ambiente y la gestión sostenible de los recursos naturales (Camacho Solís, 2015).
- Normas de calidad: Regulaciones que establecen estándares para la calidad de los productos y servicios, y que se utilizan para garantizar que los productos y servicios cumplen con los requisitos y expectativas del cliente (Camacho Solís, 2015).

Por ello, la empresa procura que se cumplan con la normatividad en la administración para evitar posibles sanciones y multas, y para mantener una reputación sólida y ética en el mercado. Los gerentes y líderes de la organización deben estar al tanto de la normatividad relevante y asegurarse de que la organización esté en cumplimiento.

#### **5.12.1. Reclutamiento, selección y contratación e inducción.**

Es así como **el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción** contemplan todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo, (Camacho Solís, 2015) dice que incluido el trabajo subcontratado, la salud, la seguridad e higiene industrial, y cualquier política o práctica que afecte a las condiciones de trabajo, en particular la jornada laboral, la remuneración, entre otros, que son esenciales para la justicia social y la estabilidad. Por ello, la empresa, debe el reconocimiento de las normas ya que estas

regulan los factores de exclusión laboral, tales como el artículo 13 de Constitución nacional, que consagra: Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos libertades y oportunidades sin ninguna

discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica. (Naranjo Arango, 2012, p.58)

Según el estudio de la importancia de gestionar el proceso de reclutamiento, selección y socialización en el sector del autobús: un caso de éxito, por Rodríguez y Calcerrada (2020), fundamentaron su proceso de reclutamiento, selección y contratación a partir de la aplicación normativa de pruebas como psicofísica, evaluaciones médicas ocupacionales, pruebas de conocimiento, periodo de prueba, las cuales justificaban el proceso de selección y contratación de forma legal, respetando la normatividad vigente; por ejemplo de las directrices legales de la Constitución Política, 1991, art. 287, “la potestad reglamentaria praeter legem para la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad -Constitución Política, 1991, art. 355” (Álvarez Patiño, 2021).

#### **5.12.2. Ambiente de trabajo y las relaciones**

Según la normatividad colombiana, el **ambiente de trabajo y sus relaciones** se estructura bajo la regulación legal sobre los derechos de los colaboradores en el trabajo, el cual se suscribe en las directrices de la Ley 100 de 1993, la Ley 789 de 2002, la Ley 50 de 1990, el Código Sustantivo del Trabajo, el Código Procesal de Trabajo, Código de la Seguridad Social y todas las modificaciones que se deriven; con la finalidad de prevalecer el principio de equidad e igualdad en las organizaciones promoviendo y exaltando un ambiente de trabajo sano, seguro, libre de acoso laboral que permite mantener el bienestar



laboral y las relaciones armónicas entre todos los niveles de la empresa como de sus clientes (García Solarte, 2009).

Entre esos mecanismos se destaca, la inclusión de sistemas de calidad y seguridad y salud en el trabajo, como los mismos comités expedidos por la normatividad y la apertura e inclusión de del sindicato, estos últimos grupos de trabajo, se enfocan en desarrollar espacios de negociación colectiva en pro de la conciliación (García Solarte, 2009).

### **5.12.3. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades**

Con relación a la constitución de un **manual de perfiles, funciones y responsabilidades**, se fundamenta desde los lineamientos legales de nacionales sobre la descripción de perfiles, funciones y responsabilidades por medio de la clasificación de códigos respectivos a sus actividades y requisitos mínimos que debe comprender el perfil, la descripción de este manual por medio de una base legal y técnica permite sistematizar los cargos y formular instrumentos de gestión medibles. Un ejemplo de ello, es el manual de perfiles, funciones y responsabilidades del sector público, quienes se fundamenta en algunas normas como la Ley 80 de 1993 (Álvarez Patiño, 2021).

### **5.13. Talento humano**

El enfoque de talento humano se centra en la gestión estratégica de los recursos humanos de una organización para alcanzar los objetivos y metas de la empresa, a partir de una perspectiva holística que considera a las personas

como el activo más valioso de la organización y busca maximizar su potencial para impulsar el éxito de la empresa (Ramírez et al., 2019).

#### **5.13.1. Reclutamiento, selección, contratación e inducción.**

Este enfoque implica una gestión integral de los empleados, desde la selección y contratación, hasta el desarrollo y capacitación, la motivación, el desempeño y la retención. También se enfoca en crear un ambiente de trabajo positivo y productivo, fomentando la colaboración, la creatividad y la innovación (Ramírez et al., 2019).

Por ende, la gestión de recursos humanos se considera una función estratégica y vital para el éxito de la organización, la cual busca no solo reclutar a los mejores talentos, sino también desarrollar y retener a los empleados a largo plazo, lo que implica una inversión continua en su desarrollo profesional y personal.

Con relación a la implementación de los procesos de **reclutamiento, selección y contratación** el enfoque de talento humano se fundamenta según Armijos Mayon et al., (2019), en la satisfacción de los procesos del sistema de gestión de talento humano, el cual conduce a la creación de medidas regulatorias que mejoran los procesos de reclutamiento, desempeño, evaluación y capacitación, lo que resulta en beneficio para los empleados, incentivos, beneficios sociales y mejoras sustanciales en las remuneraciones económicas.

Este modelo establece los indicadores normativos que tienden a fortalecer tal como lo dice (Armijos Mayon et al., 2019) un proceso de reclutamiento,

desempeño, evaluación y capacitación que resulta en mejoras significativas en incentivos, beneficios para empleados, compensación y beneficios sociales.

Por otro lado, otro modelo que hace uso del enfoque de talento humano para el proceso de reclutamiento, selección y contratación, es por medio de competencias, el cual, para Restrepo De O et al., (2008), “se fundamenta en el levantamiento de las competencias, las cuales se definen y se evalúan para el desarrollo de la administración por procesos y el logro de los objetivos organizacionales” (Restrepo De O et al., 2008); este modelo se fundamenta en los objetivos estratégicos de la empresa, el tipo de administración de cada uno de los procesos y el modelo de gestión del talento humano, con la finalidad de obtener recurso humano óptimo.

### **5.13.2. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.**

Desde el modelo de talento humano, se comprende el **manual de perfiles, funciones y responsabilidades**, es un conjunto de actividades sistematizado y organizado que debe realizar los colaboradores; en el cual (Bonilla Zhinón, 2021), señalan que debe incluir aspectos relevantes como las actividades esenciales, el nivel de “instrucción requerida, competencias estratégicas y específicas del puesto de trabajo, las responsabilidades, la toma de decisiones, etc., considerando inclusive en la definición de cargos a sus objetivos y tecnología empleada” (p.14).

Por otro lado, Bonilla Zhinón (2021), referencia que, para el diseño del manual de perfiles, funciones y responsabilidades, debe contener lo siguiente:

- Delimitar tareas, responsabilidades y actividades de los colaboradores.

- Definir a quien reporta y supervisa, delimitando el nivel jerárquico de la empresa.
- Identificar las competencias y conocimientos.

### **5.13.3. Programas para capacitar.**

En el presente aspecto sobre los **programas de capacitación**, la empresa se fundamenta en generar espacios y estrategias para fortalecer “la capacitación de personas y equipos, poniendo énfasis en distintos niveles de competencias: las de autoconocimiento y las relacionales para los progresos individuales y colectivos” (Gan y Trigine, 2006, p. 539). Para esto autores resaltan algunas competencias relevantes en el programa de capacitación, las cuales son: “el conocimiento y la autogestión de sus emociones básicas, autoconcepto y autoestima, inteligencias múltiples, comunicación asertiva, empatía, entre otras” (Gan y Trigine, 2006, p. 539).

Comprendiéndose que los autores, resaltan la necesidad de formar en habilidades blandas que técnicas. Por esta misma línea de ideas para Agudelo (2019), señalan que la visión del enfoque de talento humano es “holística” (párr.17), ya que no se basa el programa de capacitación con los tópicos tradicionales como “reclutamiento, selección, contratación, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal” (párr.17), sino también en de los “el aseguramiento de la calidad de vida laboral, la promoción tanto interna como externa de los colaboradores y la integración de las familias de los colaboradores en los programas de bienestar” (párr.17).

#### **5.13.4. Esquema de seguimiento.**

Por último, con relación al **esquema de seguimiento**, según el Modelo Recurso Humano de Harper y Lynch refiere que se implementa por medio de las auditorias, en el cual se realiza un “seguimiento para confrontar los resultados obtenidos y las exigencias de la organización frente a los objetivos” (Franco-López y Bedoya-Zapata, 2018, p. 88), el cual se determina por medio de la descripción de cada una de las actividades que requieren mejora continua; es así como para este modelo es relevante “la satisfacción de la demanda de recursos humanos para la organización, se inicia con el inventario del personal y la evaluación del potencial humano y culminan con la auditoría y el seguimiento a la optimización de los recursos humanos” (Hernández, Fleitas, & Salazar, 2011, citado en Franco-López y Bedoya-Zapata, 2018, p.88)

#### 5.14. Población y muestra e interpretación de la tabla inicial.

En los Autodiagnósticos 360° de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Popayán contamos con una tabla en específico la cual fue definida variable por variable con el fin de tener una mejor interpretación. Dicha tabla la encontramos en todos los archivos brindados por la Cámara de Comercio del Cauca para obtener la información a analizar.

N.º	Administración, normatividad y talento humano	Está implementado y funciona adecuadamente	Está implementado en proceso de mejora	Está en proceso de implementación	Se conoce pero no se ha implementado	Se desconoce
1	Esquema de seguimiento y control del trabajo					
2	Planes de mejoramiento en las competencias					
3	Ambiente de trabajo y las relaciones					
4	Reclutamiento, selección, contratación					
5	Manual de perfiles, funciones y responsabilidades					
6	Sentido de pertenencia y compromiso activo					
7	Trabajo en equipo					
8	Sistema de gestión					
9	Programas para capacitar					
10	Esquema de procesos					

Una vez interpretada, empezamos a segmentar la totalidad de los Autodiagnósticos por áreas, con el fin de tener una mejor recopilación de la información.

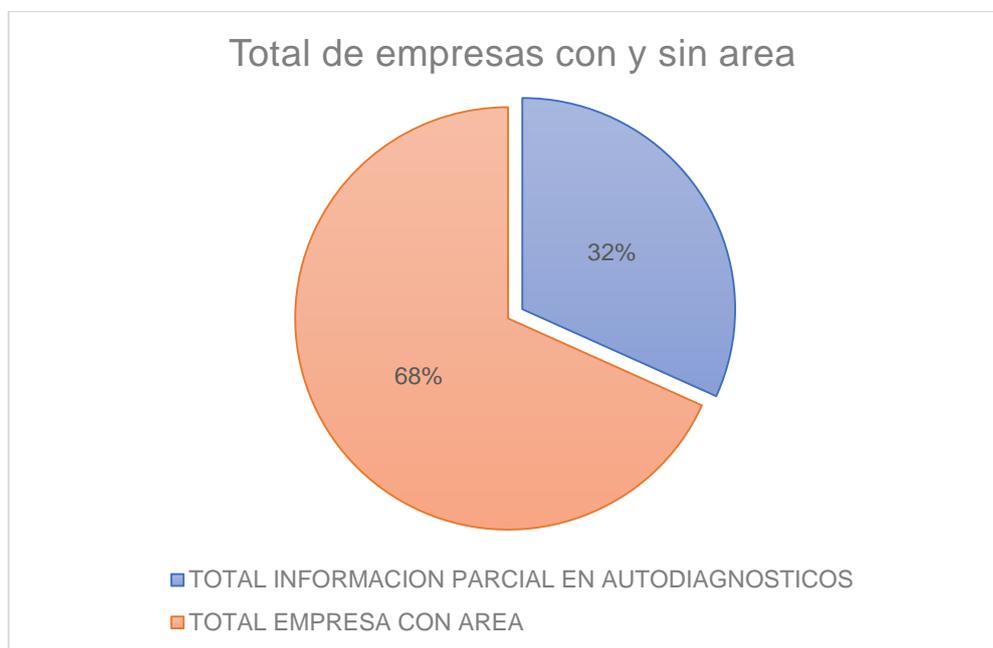
### 5.15. Recopilación de información en base a los Autodiagnósticos 360°.

La información brindada por la Cámara de Comercio del Cauca fueron 148 Autodiagnósticos 360° de micro y pequeñas empresas de la ciudad de Popayán con el fin de enfatizar en el área de administración, normatividad y talento humano. Estos fueron los resultados:

N.º	AREA	# EMPRESAS	Inf. Completa	inf. Parcial
1	Accesorios de moda	2	0	2
2	Artículos de belleza	2	0	2
3	Artículos para mascota	2	1	1
4	Comercializadora de productos a base de animales (Carnes y huevos)	6	4	2
5	Creación de productos	1	0	1
6	Creación de obras de arte	2	2	0
7	Creación de ropa y a fines	3	3	0
8	Floristería	1	1	0
9	Joyas	1	1	0
10	Papelerías - Almacenes y Tiendas	7	2	5
11	Producción de productos a base de alimentos orgánicos	4	1	3
12	Preparación de alimentos	16	8	8
13	Prestación de servicios	31	16	15
14	Prestación de servicios y comercializadora de productos	3	2	1
15	Productos orgánicos	20	8	12
16	Información parcial (Autodiagnóstico sin descripción)	42		
17	Información parcial (Autodiagnóstico sin descripción ni nombre)	5		
<b>TOTAL INFORMACION AUTODIAGNOSTICO</b>		<b>148</b>		
<b>TOTAL INFORMACION PARCIAL EN AUTODIAGNOSTICOS</b>		<b>47</b>		
<b>TOTAL EMPRESA CON AREA</b>		<b>101</b>		
<b>TOTAL INF COMPLETA</b>		<b>49</b>		
<b>TOTAL INF PARCIAL</b>		<b>52</b>		

Como se observar en la tabla, se realizó una división por sectores con el fin de tener más clara la información y poder tener una mejor interpretación. Se realizo la segmentación y contamos que en la ciudad de Popayán hay mucha variedad de micro y pequeñas empresa encontrando 15 sectores diferentes.

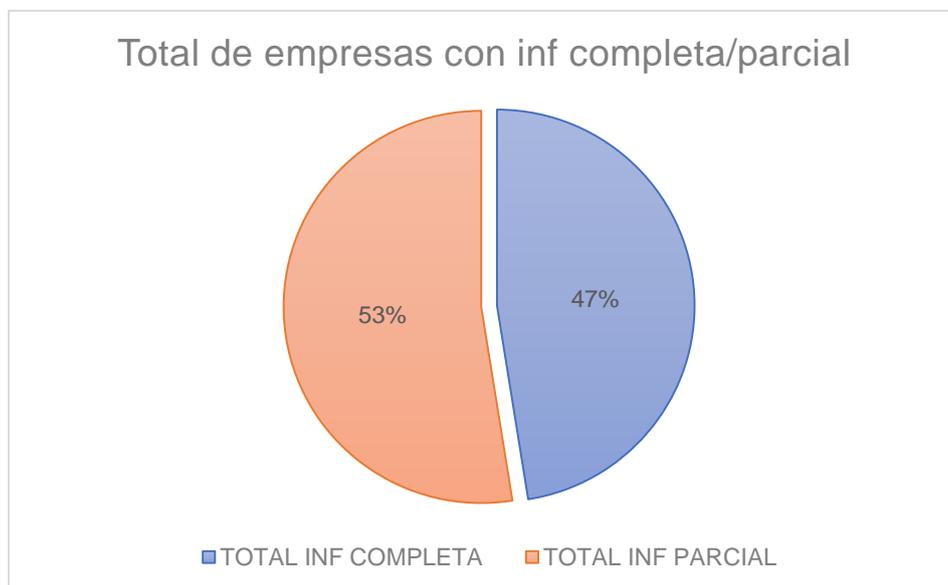
### 5.16. Empresas con asignación de área y sin asignación de área.



Como se puede observar en la gráfica del total de Autodiagnósticos 360°, el 68% cuenta con un área específica sea accesorios, prestación de servicios, preparación de alimentos, etcétera, el 32% restante corresponde a Autodiagnósticos 360° con información parcial siendo esto un impedimento para asignarlos a un área en específico.



### 5.17. Empresas con área, pero segmentadas en información completa e información parcial.

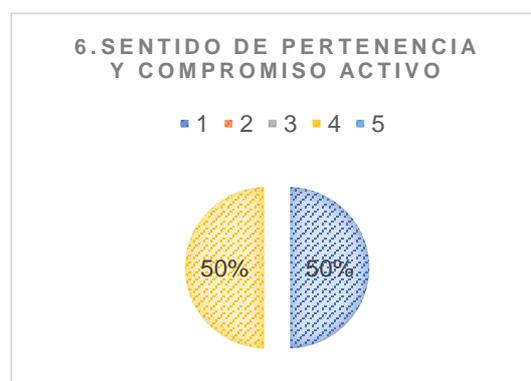
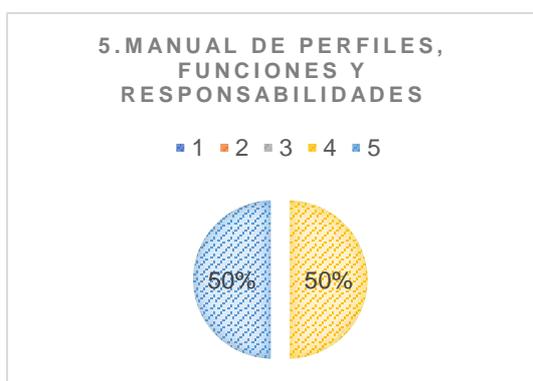


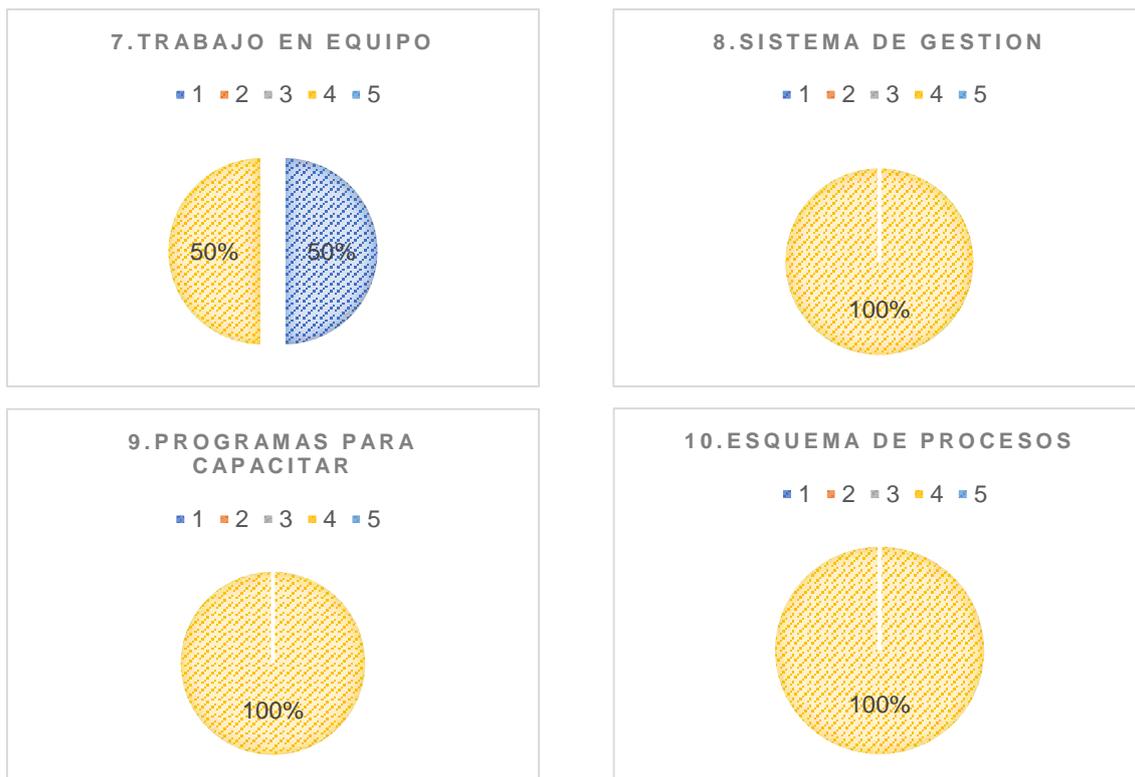
Analizando la gráfica, contamos con un total de 101 empresas asignadas a un área en específico, el 47% cuentan con toda la información correspondiente, sin embargo el 53% de las empresas cuentan con información parcial pero ésta no influye a que fueran debidamente seleccionadas a su respectiva área debido que contaban con la descripción necesaria de la empresa.

## 5.18. Clasificación y análisis de empresas por sectores.

### 5.18.1. Accesorios de moda.

Los accesorios de moda son aquellos elementos de apariencia que no son esenciales para vestir, se pueden utilizar para agregarle un toque especial y definir tu estilo.





En el área de accesorios de moda se identifican 2 empresas, para poder analizar bien las gráficas de pastel se debe tener en cuenta los números en el área superior los cuales significan:

1. Esta implementado y funciona adecuadamente.
2. Esta implementado en proceso de mejora.
3. Está en proceso de implementación.
4. Se conoce pero no se ha implementado.
5. Se desconoce.

Una vez identificado los ítems, realizamos el respectivo análisis en cada variable:

#### **5.18.1.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo.**

El 50% está en proceso de implementación y el otro 50% lo conocen pero no lo han implementado, lo que quiere decir que saben la importancia de esta

variable pero quizá por falta de asesoramiento no lo han implementado o están en ese proceso gracias al seguimiento en el proceso.

#### **5.18.1.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales.**

El 100% de las micro y pequeñas empresas lo saben pero no lo han implementado, se podría deducir que es falta de asesoría y seguimiento, teniendo los planes de mejoramiento se podría lograr implementar un conocimiento extra con el fin de lograr terminar satisfactoriamente una actividad.

#### **5.18.1.3. Ambiente de trabajo y las relaciones.**

El 100% de las micro y pequeñas empresas lo saben pero no lo han implementado, seguramente está funcionando adecuadamente esta variable y es por eso que no lo implementan por completo.

#### **5.18.1.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción.**

El 100% de las micro y pequeñas empresas lo saben pero no lo han implementado, A lo mejor su contratación es eficiente bajo los parámetros de la ley.

#### **5.18.1.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.**

El 50% de las micro y pequeñas empresas desconocen esta variable y es de suma importancia realizarla debido que así se da énfasis al puesto que ocupa los colaboradores para tener claro la responsabilidad asignada, el otro 50% lo conocen pero no lo han implementado lo que quiere decir que sus colaboradas reciben instrucciones claras frecuentemente.

#### **5.18.1.6. Sentido de pertenencia y sentido activo.**

El 50% está implementado y funciona adecuadamente por lo que se dice que los colaboradores trabajan con motivación para la empresa, el otro 50% lo

conocen pero no lo han implementado lo que quiere decir quizá sus colaboradores no trabajan con todo el ánimo que se requiere.

#### **5.18.1.7. Trabajo en equipo.**

El 50% esta implementado y funciona adecuadamente lo que quiere decir que están trabajando eficientemente para lograr los objetivos en conjunto, el otro 50% lo conoce pero no lo han implementado por lo que quizá no es tan importante el trabajo en equipo o no es necesario.

#### **5.18.1.8. Sistema de gestión.**

El 100% de las micro y pequeñas empresas lo conocen pero no lo han implementado, lo que quiere decir que no tienen una alineación en las áreas de trabajo que los lleven a la meta.

#### **5.18.1.9. Programas para capacitar.**

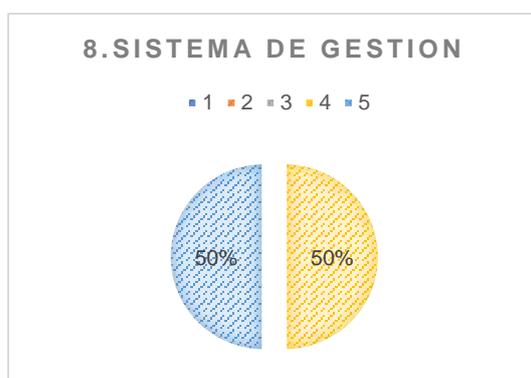
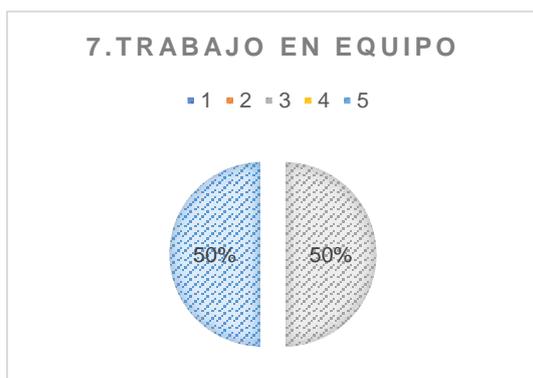
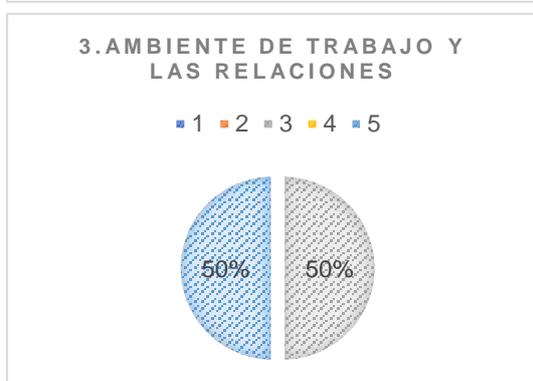
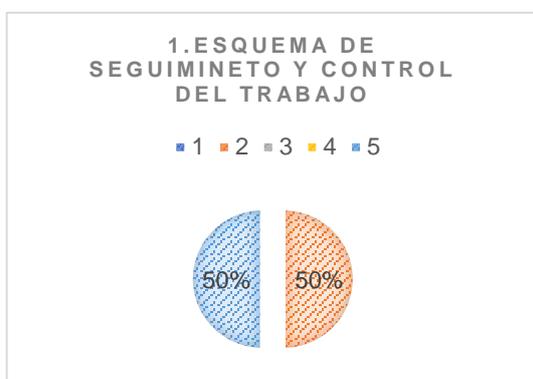
El 100% de las empresas lo conocen pero no lo han implementado y esto es quizá porque no cuentan con alguien que lo capacite de la mejor manera con el fin de llevar a cabo un buen trabajo.

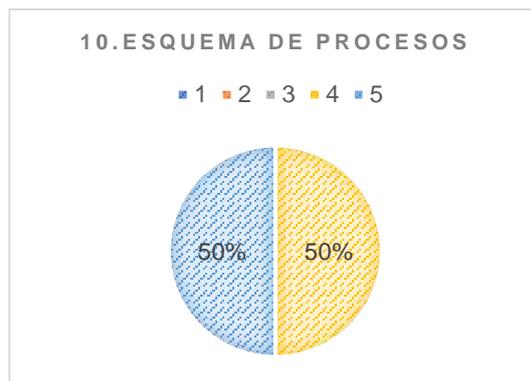
#### **5.18.1.10. Esquema de procesos.**

El 100% de las empresas lo conocen pero no lo han implementado, tal vez porque carecen de información para la implementación del seguimiento de un proceso dentro de la micro o pequeña empresa.

### 5.18.2. Artículos de belleza.

Son productos que se utilizan sobre la piel con fines de limpieza, belleza entre otras.





En el área de artículos de belleza se identifican 2 empresas, para poder analizar bien las gráficas de pastel se debe tener en cuenta los números en el área superior los cuales significan:

1. Esta implementado y funciona adecuadamente.
2. Esta implementado en proceso de mejora.
3. Está en proceso de implementación.
4. Se conoce pero no se ha implementado.
5. Se desconoce.

Una vez identificado los ítems, realizamos el respectivo análisis en cada variable:

#### **5.18.2.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo.**

El 50% desconocen este ítem lo que quiere decir que no cuentan con un plan para asegurar una buena ejecución de las actividades; El otro 50% esta implementado y en proceso de mejora y esto quiere decir que se están llevando a cabo una seguimiento adecuado pero está en mejora para ser lo más eficiente posible.

**5.18.2.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales.**

El 50% desconocen este ítem lo que quiere decir que los colaboradores quizá cuentan solamente con el conocimiento básico para realizar la actividad; El otro 50% está en proceso de implementación para llegar a tener una mejor desarrollo en la actividad.

**5.18.2.3. Ambiente de trabajo y las relaciones.**

El 50% desconocen este ítem lo que quiere decir que los colaboradores cuentan una relación interpersonal amena; El otro 50% está en proceso de implementación para que el ambiente sea el más adecuado con el fin de generar el trabajo de una manera más cómoda.

**5.18.2.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción.**

El 50% desconocen este ítem lo que quiere decir que están generando un reclutamiento sin brindar conocimiento a fondo de la empresa, el otro 50% está en proceso de implementación para que los colaboradores conozca con más detalle sus funciones.

**5.18.2.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.**

El 50% desconocen este ítem por ende los colaboradores no cuentan con un documento donde cuenten con en análisis del puesto, el otro 50% lo conoce pero no se ha implementado lo que quiere decir que puede que el puesto de trabajo no tenga tantas complicaciones y por ende no sea necesario dicho manual.



**5.18.2.6. Sentido de pertenencia y sentido activo.**

El 50% desconocen este ítem por ende los colaboradores puede que trabajen por hacerlo mas no por la empresa, el otro 50% lo conoce pero no se ha implementado lo que quiere decir que aún existe motivación.

**5.18.2.7. Trabajo en equipo.**

El 50% desconocen este ítem lo que quiere decir que la empresa no necesita, el otro 50% está en proceso de implementación para que los colaboradores ejerzan su trabajo en equipo sin ninguna dificultad.

**5.18.2.8. Sistema de gestión.**

El 50% desconocen este ítem por ende se está trabajando sin los documentos, el otro 50% lo conoce pero no se ha implementado lo que quiere decir que está en marcha los documentos y la socialización de estos.

**5.18.2.9. Programas para capacitar.**

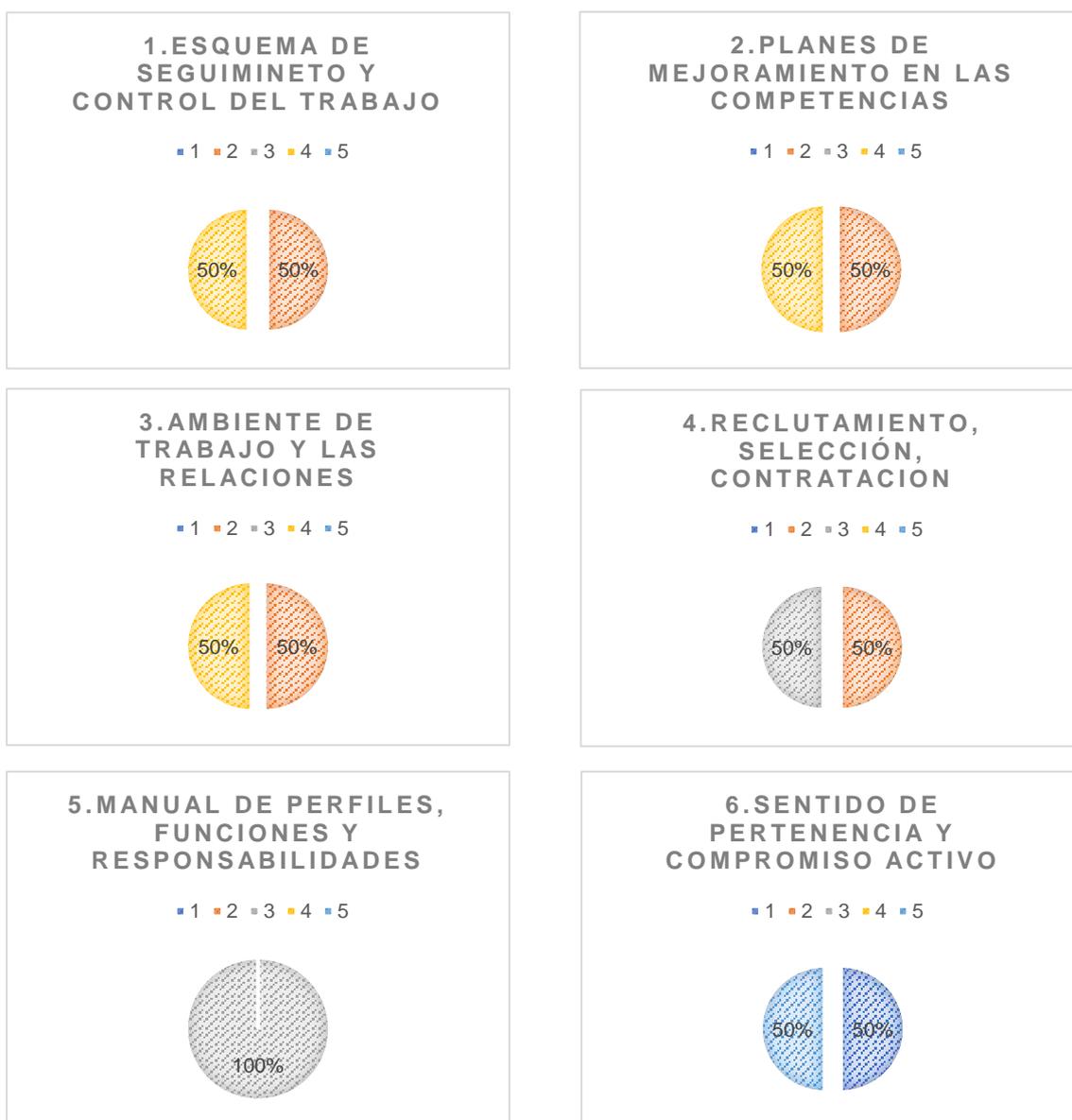
El 50% desconocen este ítem seguramente porque no es necesaria, el otro 50% lo conoce pero no se ha implementado lo que quiere decir que sus colaboradores no cuentan con una capacitación idónea.

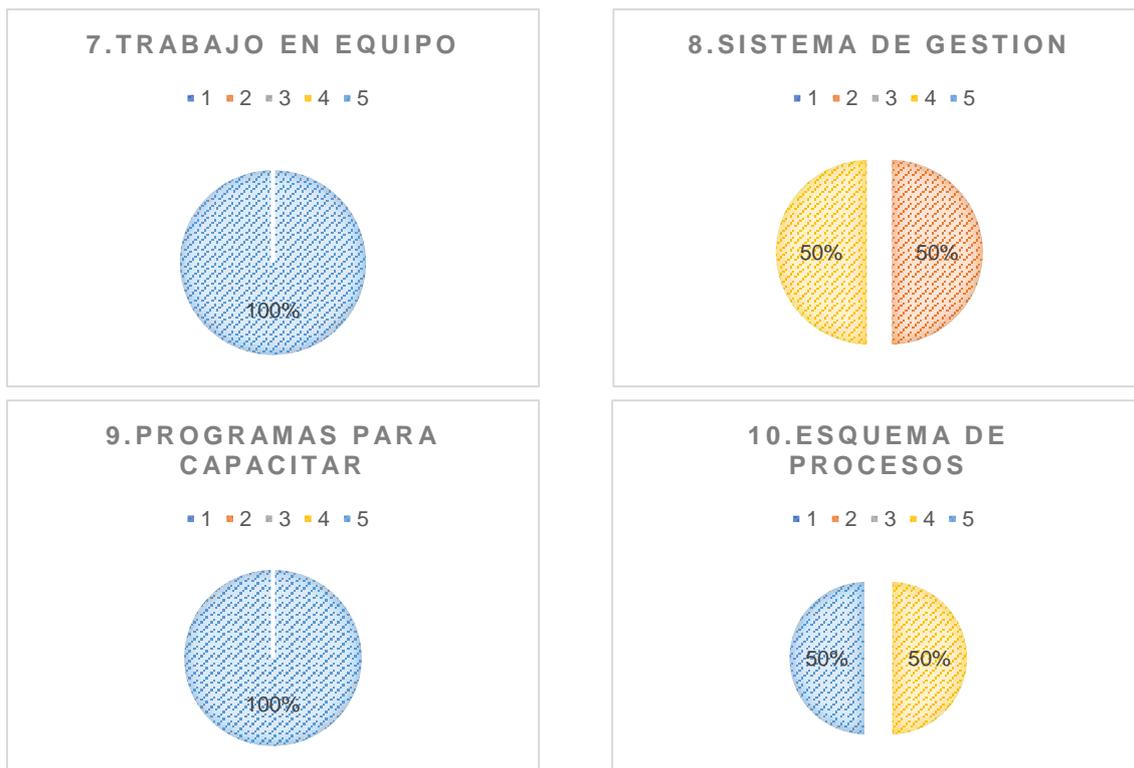
**5.18.2.10. Esquema de procesos.**

El 50% desconocen este ítem siendo el proceso de vital importancia para no saltarse un paso, el otro 50% lo conoce pero no se ha implementado quizá por falta de conocimiento sobre el tema.

### 5.18.3. Artículos para mascotas.

Son los implementos básicos que necesita tu mascota como por ejemplo el collar, cepillo de dientes, cepillo para el pelo, collar, platón para la comida, platón para el agua, entre otros.





En el área de artículos para mascotas se identifican 2 empresas, para poder analizar bien las gráficas de pastel se debe tener en cuenta los números en el área superior los cuales significan:

1. Esta implementado y funciona adecuadamente.
2. Esta implementado en proceso de mejora.
3. Está en proceso de implementación.
4. Se conoce pero no se ha implementado.
5. Se desconoce.

Una vez identificado los ítems, realizamos el respectivo análisis en cada variable:

#### **5.18.3.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo.**

El 50% lo conocen pero no se ha implementado probablemente porque carecen de información para desarrollar el esquema, el otro 50% esta

implementado en proceso de mejora con el fin de desarrollar mejor la ejecución de las tareas.

#### **5.18.3.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales.**

El 50% lo conocen pero no se ha implementado porque posiblemente no es de vital importancia, el otro 50% esta implementado en proceso de mejora para llevar exitosamente las actividades.

#### **5.18.3.3. Ambiente de trabajo y las relaciones.**

El 50% lo conocen pero no se ha implementado quizá no ha sido necesario llevar a cabo la actividad, el otro 50% esta implementado en proceso de mejora con el fin que los colaboradores se desempeñen lo mejor posible.

#### **5.18.3.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción.**

El 50% está en proceso de implementación y el 50% esta implementado en proceso de mejora con el fin que los colaboradores conozcan a detalle sus funciones.

#### **5.18.3.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.**

El 100% está en proceso de implementación debido que tener claras las responsabilidades es fundamental para que la empresa funcione adecuadamente.

#### **5.18.3.6. Sentido de pertenencia y sentido activo.**

El 50% lo desconocen y quizá por esto los colaboradores no se motivan del todo para la ejecución del trabajo, el otro 50% lo conocen y funciona adecuadamente con el fin de conseguir una apropiación individual de los valores.

**5.18.3.7. Trabajo en equipo.**

El 100% de las empresas lo desconocen seguramente porque para esta área no es de mucha relevancia el trabajo en equipo.

**5.18.3.8. Sistema de gestión.**

El 50% lo conocen pero no está implementado lo que significa que los colaboradores desconocen el conjunto de políticas de la empresa, el otro 50% lo tienen implementado y en proceso de mejora buscando la eficiencia total en la empresa.

**5.18.3.9. Programas para capacitar.**

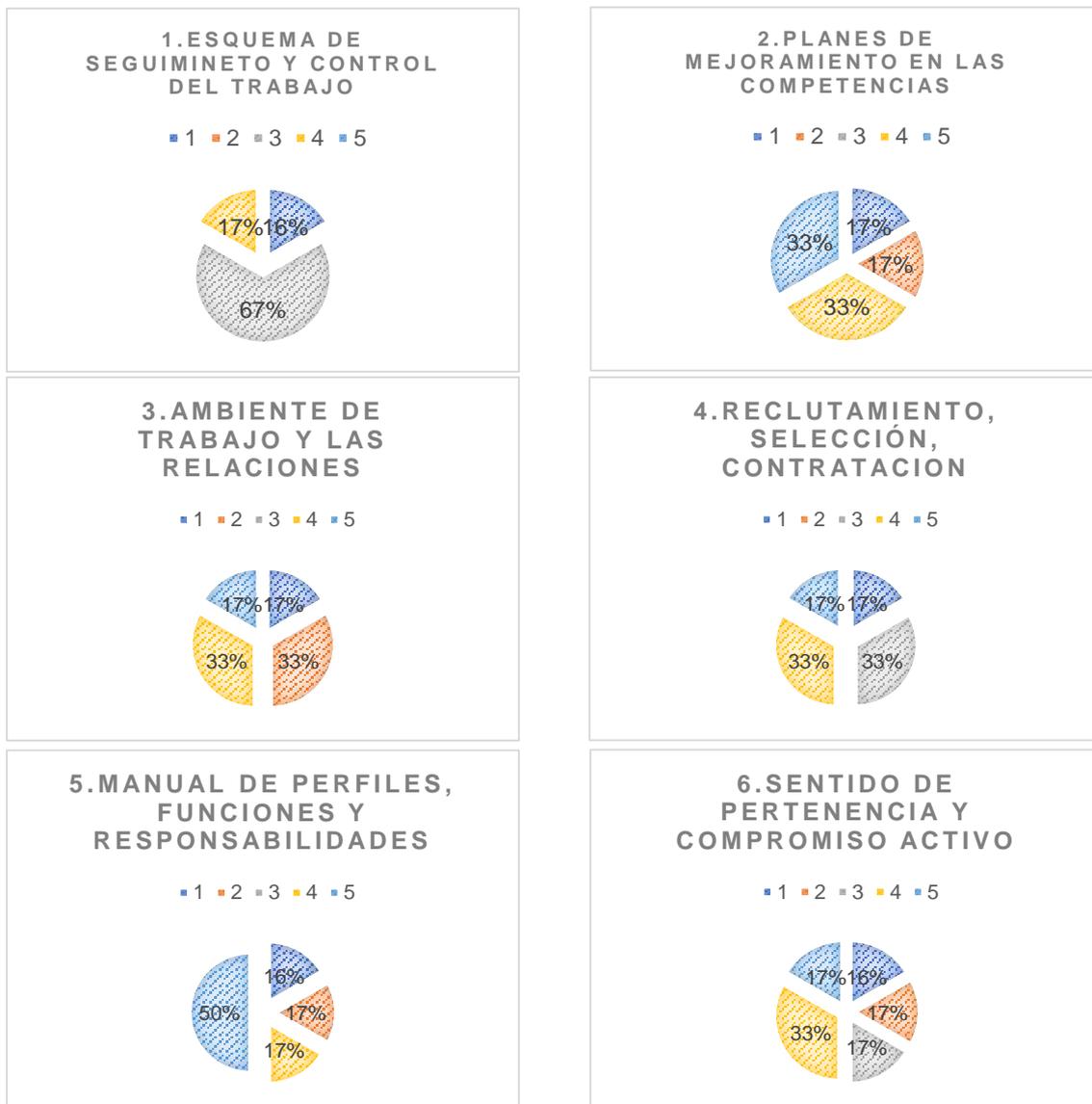
El 100% lo desconocen siendo esto una falencia para que el colaborador construya un desempeño bueno.

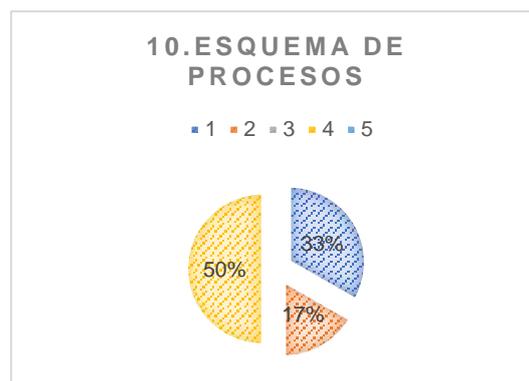
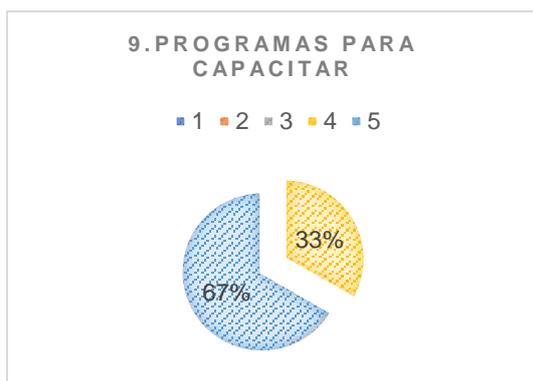
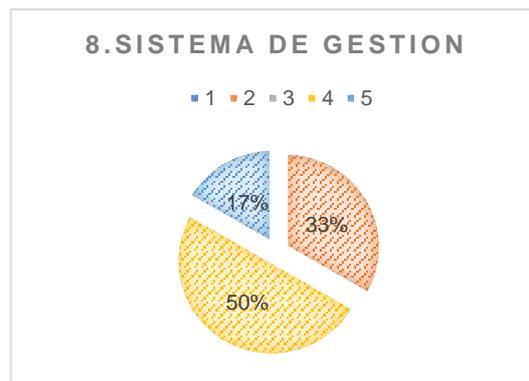
**5.18.3.10. Esquema de procesos.**

El 50% lo desconocen y el otro 50% lo conocen pero no lo han implementado lo que quiere decir que no cuentan con un “mapeo” de los procesos de producción.

#### 5.18.4. Comercializadora de productos derivados de animales.

En esta área encontramos todo lo relacionado con comercializadora de huevos, carne de res, pollo y conejo. Este es un implemento básico en la canasta familiar como fuente principal de proteína.





En el área de comercializadora de productos derivados de animales se identifican 6 empresas, para poder analizar bien las gráficas de pastel se debe tener en cuenta los números en el área superior los cuales significan:

1. Esta implementado y funciona adecuadamente.
2. Esta implementado en proceso de mejora.
3. Está en proceso de implementación.
4. Se conoce pero no se ha implementado.
5. Se desconoce.

Una vez identificado los ítems, realizamos el respectivo análisis en cada variable:

**5.18.4.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo.**

El 16% esta implementado y funciona adecuadamente y el 67% está en proceso de implementación para así llevar en orden el esquema de seguimiento con el fin de cumplir las metas establecidas, el otro 17% se conoce pero no se ha implementado.

**5.18.4.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales.**

El 17% esta implementado y funciona adecuadamente, al igual que esta implementado en proceso de mejora con 17% lo que quiere decir que llevan exitosamente las actividades según los criterios de la empresa, El siguiente 33% corresponde a se conoce pero no se ha implementado siendo y el 33% restante lo desconoce.

**5.18.4.3. Ambiente de trabajo y las relaciones.**

El 17% inicial esta implementado y funciona adecuadamente y el 33% esta implementado en proceso de mejora lo que quiere decir que cuenta con un ambiente laborar que genera comodidad en los colaboradores, El siguiente 33% lo conoce pero no lo ha implementado y el 17% finales lo desconoce.

**5.18.4.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción.**

El 17% inicial esta implementado y funciona adecuadamente lo que quiere decir que los colaboradores tuvieron una inducción idónea para el comienzo de su trabajo, el 33% está en proceso de implementación lo que quiere decir que se están contando con una guía para el mejoramiento de la empresa, el 33% siguiente lo conoce pero no se ha implementado y el 17% final lo desconoce.



**5.18.4.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.**

El 16% inicial señala que esta implementada y funciona adecuadamente, seguido el 17% que esta implementado en proceso de mejora lo que quiere decir llevan en orden los diseños de los puestos junto las responsabilidades de cada uno, el 17% siguiente lo conoce pero no se ha implementado y el 50% final lo desconoce.

**5.18.4.6. Sentido de pertenencia y sentido activo.**

El 16% esta implementado y funciona adecuadamente seguido del 17% que esta implementado en proceso de mejora lo que genera que el colaborador genere pertenencia por los valores de la empresa, el 17% está en proceso de implementación, el 33% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 17% lo desconoce.

**5.18.4.7. Trabajo en equipo.**

El 34% esta implementado y funciona adecuadamente y el 33% siguiente esta implementado en proceso de mejora teniendo así un buen estímulo de trabajo en equipo para lograr los objetivos trasados y por último el 33% lo conocen pero no lo han implementado.

**5.18.4.8. Sistema de gestión.**

El 33% inicial lo tienen implementado en proceso de mejora lo que quiere decir que la implementación de estrategias está funcionando bien aunque en mejora para ser más eficiente, el otro 50% lo conoce pero no se ha implementado y por último el 17% lo desconoce.

#### **5.18.4.9. Programas para capacitar.**

El 33% lo conoce pero no lo ha implementado y el 67% lo desconoce por ende las empresas puede que le estén dando ingreso a los colaboradores sin antes una capacitación adecuada lo que puede llegar a generar malos desempeños en la organización.

#### **5.18.4.10. Esquema de procesos.**

El 33% tiene implementado y funciona adecuadamente y el 17% lo tiene implementado en proceso de mejora lo que significa que cuentan con el ordenamiento de las actividades para no generar fallos en el proceso, por último el 50% lo desconoce.

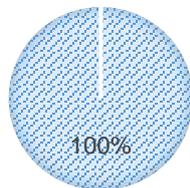
#### **5.18.5. Creación de productos.**

En este caso se lleva a cabo la creación de bolsas para residuos a base de recuperación de polietilenos.



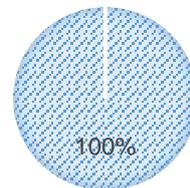
### 3. AMBIENTE DE TRABAJO Y LAS RELACIONES

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



### 4. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



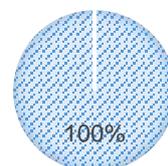
### 5. MANUAL DE PERFILES, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



### 6. SENTIDO DE PERTENENCIA Y COMPROMISO ACTIVO

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



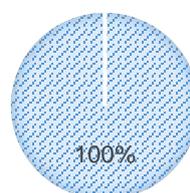
### 7. TRABAJO EN EQUIPO

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



### 8. SISTEMA DE GESTION

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



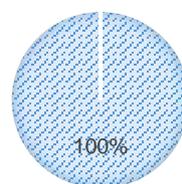
### 9. PROGRAMAS PARA CAPACITAR

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



### 10. ESQUEMA DE PROCESOS

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



En el área de creación de productos se identifica 1 empresa, para poder analizar bien las gráficas de pastel se debe tener en cuenta los números en el área superior los cuales significan:

1. Esta implementado y funciona adecuadamente.
2. Esta implementado en proceso de mejora.
3. Está en proceso de implementación.
4. Se conoce pero no se ha implementado.
5. Se desconoce.

Una vez identificado los ítems, realizamos el respectivo análisis en cada variable:

#### ***5.18.5.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo.***

En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa desconoce y por lo cual entendemos que no cuenta con las herramientas pertinentes para asegurar el desarrollo de las actividades.

#### ***5.18.5.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales.***

En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa desconoce el seguimiento que debe llevarse a los colaboradores para lograr el éxito las actividades.

#### ***5.18.5.3. Ambiente de trabajo y las relaciones.***

En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa lo desconoce y por ende no cuenta con procesos para el mejoramiento del ambiente laboral.

**5.18.5.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción.**

En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa lo desconoce y debido a esto carece del proceso de reclutamiento con el fin de encontrar al colaborador más calificado para la realización de la actividad.

**5.18.5.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.**

En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa lo desconoce y no cuenta con manuales de perfiles para enfatizar las responsabilidades del colaborador.

**5.18.5.6. Sentido de pertenencia y sentido activo.**

En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa lo desconoce, es por eso que no ayuda a que el colaborador se identifique con la empresa.

**5.18.5.7. Trabajo en equipo.**

En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa lo conoce y no se ha implementado llegando a pensar que es por falta de asesoría para llevar a cabo la estimulación del trabajo en equipo.

**5.18.5.8. Sistema de gestión.**

En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa lo desconoce siendo así le faltan estrategias y toda actividad de gestión.

### 5.18.5.9. Programas para capacitar.

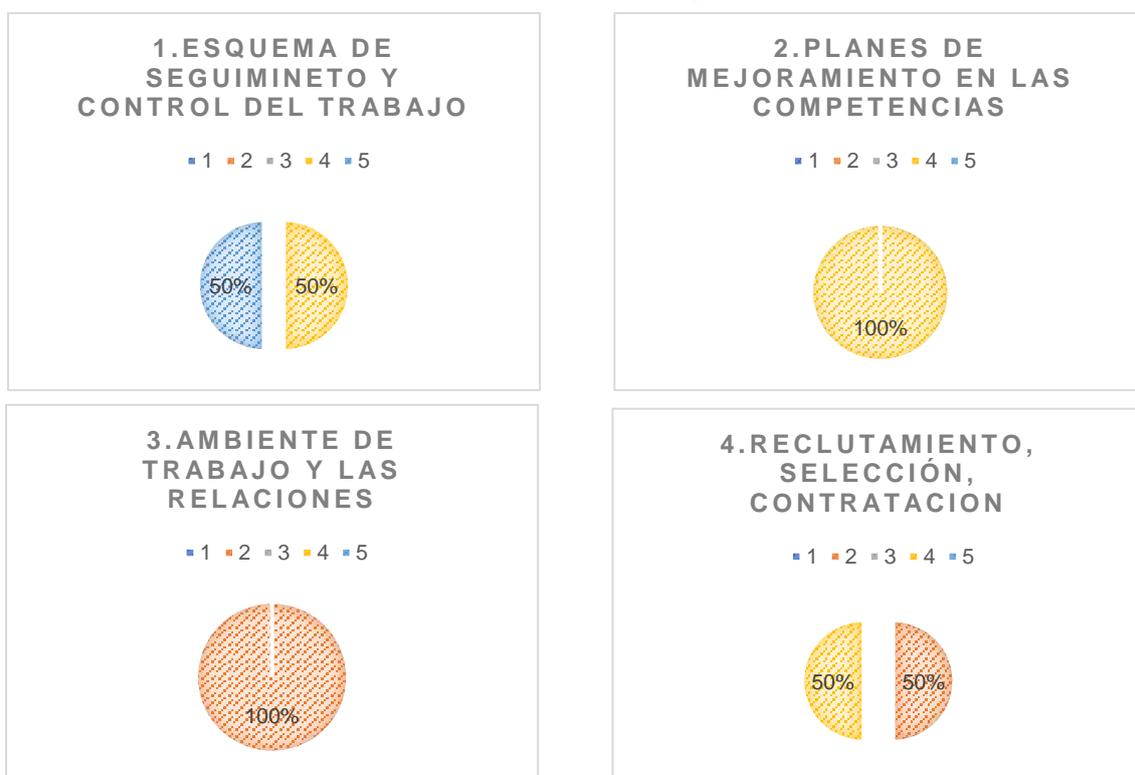
En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa lo desconoce teniendo la falencia de no contar con planes para capacitar y así mejorar el desempeño.

### 5.18.5.10. Esquema de procesos.

En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa lo desconoce lo que significa que no planifica ni organiza el orden de las actividades.

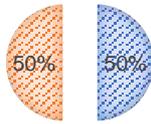
### 5.18.6. Creación de obras de arte.

Creación de obras de arte, creación de artículos de arte (dibujo y pintura) es la actividad de crear nuevas obras de arte bajo la intuición del artista.



**5. MANUAL DE PERFILES, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



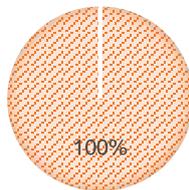
**6. SENTIDO DE PERTENENCIA Y COMPROMISO ACTIVO**

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



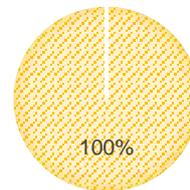
**7. TRABAJO EN EQUIPO**

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



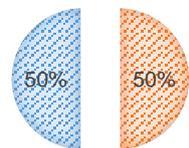
**8. SISTEMA DE GESTION**

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



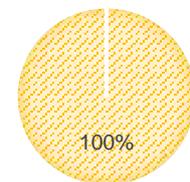
**9. PROGRAMAS PARA CAPACITAR**

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



**10. ESQUEMA DE PROCESOS**

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



En el área de creación de obras de arte se identifican 2 empresas, para poder analizar bien las gráficas de pastel se debe tener en cuenta los números en el área superior los cuales significan:

1. Esta implementado y funciona adecuadamente.
2. Esta implementado en proceso de mejora.
3. Está en proceso de implementación.
4. Se conoce pero no se ha implementado.
5. Se desconoce.

Una vez identificado los ítems, realizamos el respectivo análisis en cada variable:

#### ***5.18.6.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo.***

El 50% lo conoce pero no se ha implementado y el otro 50% lo desconoce de lo que podemos decir que no tienen esquema para prevenir errores en las actividades.

#### ***5.18.6.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales.***

El 100% lo conocen pero no lo han implementado por consecuencia pueden existir falencias para responder eficientemente ante una actividad.

#### ***5.18.6.3. Ambiente de trabajo y las relaciones.***

El 100% lo tienen implementado en proceso de mejora teniendo a los colaboradores en un ambiente cómodo haciendo que sea más seguro el trabajo.

#### ***5.18.6.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción.***

El 50% lo tiene implementado en proceso de mejoramiento con el fin de que los colaboradores se integren con su puesto de trabajo, por último el 50% lo conoce pero no lo ha implementado quizá por falta de asesoramiento.



**5.18.6.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.**

El 50% lo tiene implementado y funciona adecuadamente y el otro 50% lo tiene implementado y está en proceso de mejora siendo esto de claridad para los colaboradores en las obligaciones que tiene.

**5.18.6.6. Sentido de pertenencia y sentido activo.**

El 100% de las empresas lo tienen implementado en proceso de mejora, esto genera que los colaboradores desarrollen una colectividad de valores a pro de la empresa.

**5.18.6.7. Trabajo en equipo.**

El 100% de las empresas lo tienen implementado en proceso de mejora haciendo que los colaboradores trabajen eficientemente en el momento de realizar las actividades laborales.

**5.18.6.8. Sistema de gestión.**

El 100% lo conocen pero no lo han implementado siendo esto un error por parte de la empresa por no contar con los procedimientos para la elaboración de estrategias.

**5.18.6.9. Programas para capacitar.**

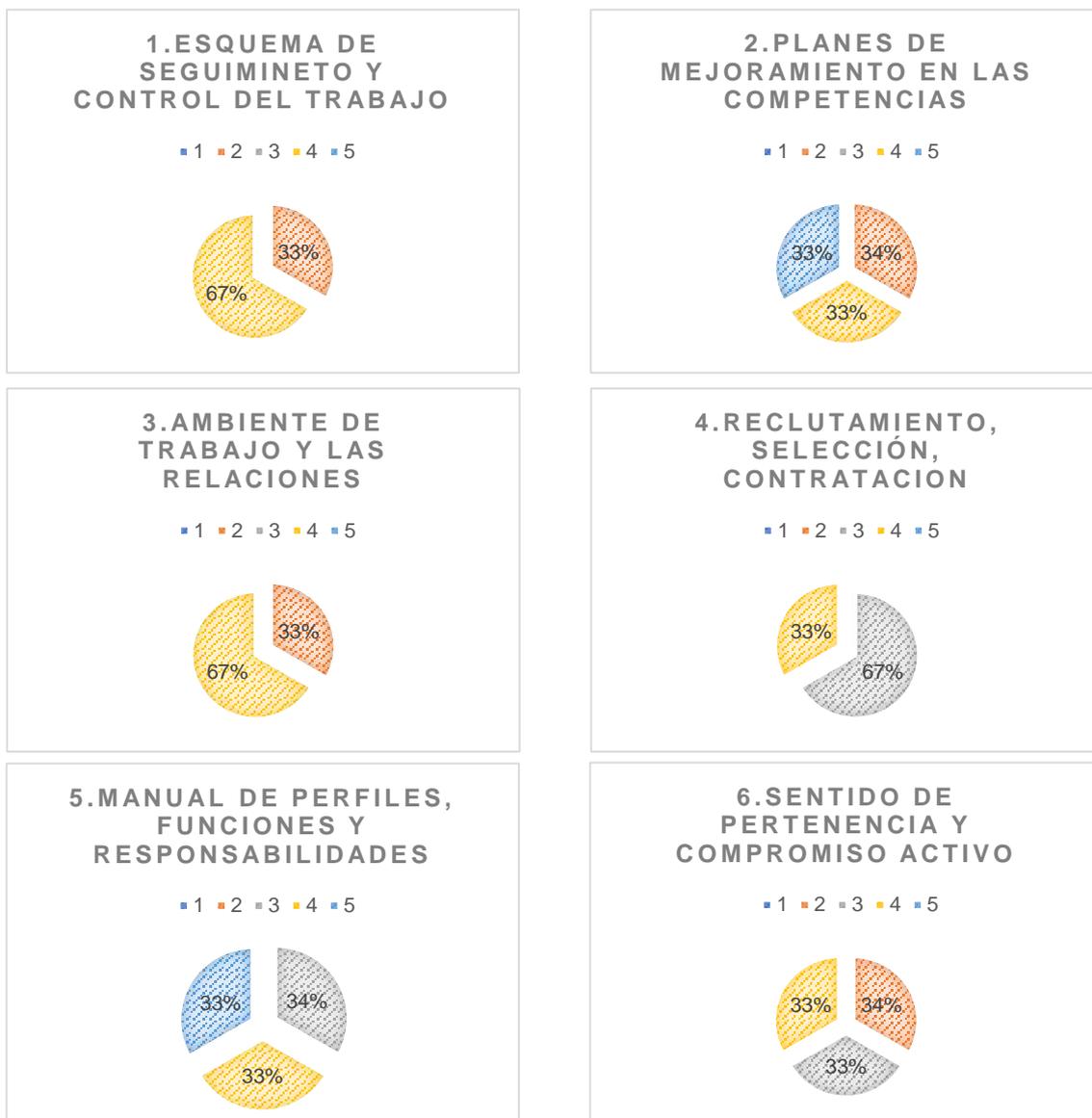
El 50% lo tiene implementado en proceso de mejora generando una satisfacción en los colaboradores, el otro 50% lo desconoce.

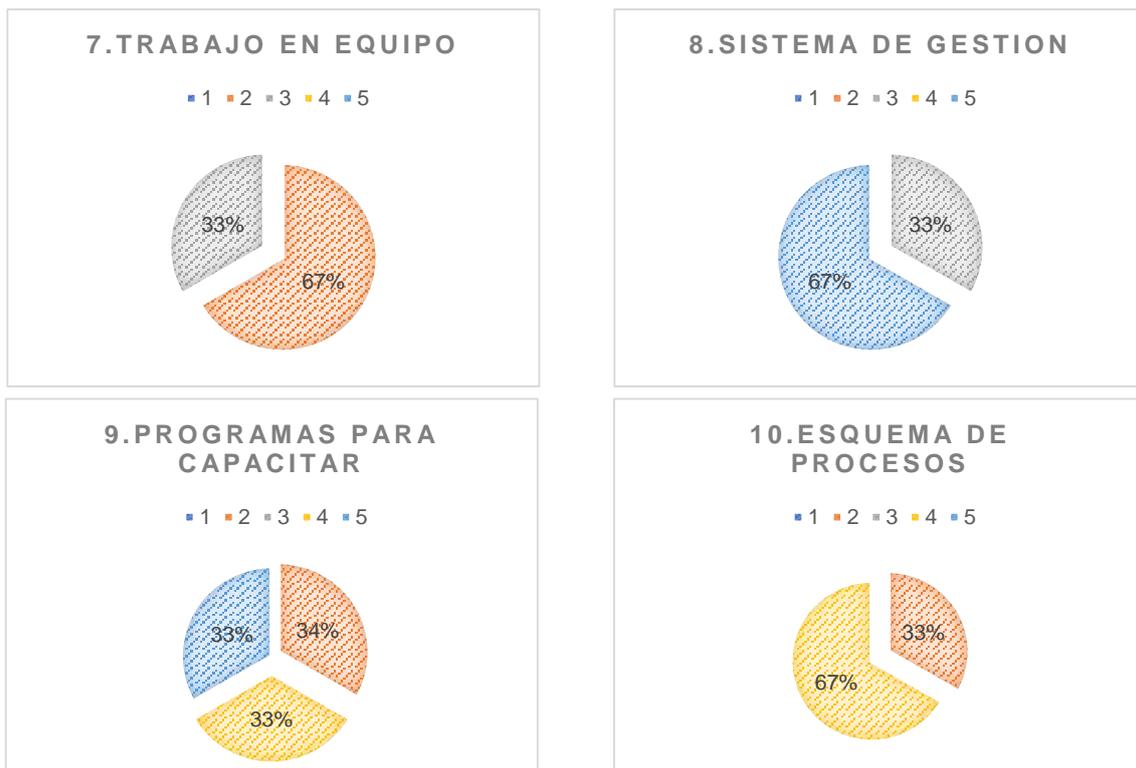
**5.18.6.10. Esquema de procesos.**

El 100% lo conocen pero no lo han implementado seguramente por falta de asesoramiento para la elaboración del mapa.

### 5.18.7. Creación de ropa y afines.

Consiste en la elaboración de toda clase de prendas para vestir, incluido bordados a mano, también encontramos el diseño y confección para ropa de dama.





En el área de creación de ropa y a fines se identifican 3 empresas, para poder analizar bien las gráficas de pastel se debe tener en cuenta los números en el área superior los cuales significan:

1. Esta implementado y funciona adecuadamente.
2. Esta implementado en proceso de mejora.
3. Está en proceso de implementación.
4. Se conoce pero no se ha implementado.
5. Se desconoce.

Una vez identificado los ítems, realizamos el respectivo análisis en cada variable:

#### **5.18.7.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo.**

El 33% lo tienen implementado en proceso de mejora lo que significa que están llevando un seguimiento del cumplimiento de las metas, el 67% lo conocen

pero no lo han implementado siendo así dejan de tener el correcto seguimiento de las metas y objetivos.

#### **5.18.7.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales.**

El 34% lo tienen implementado lo que quiere decir que los colaboradores están respondiendo exitosamente bajo el seguimiento y control, el otro 33% lo conoce pero no se ha implementado y por último el 33% lo desconoce.

#### **5.18.7.3. Ambiente de trabajo y las relaciones.**

El 33% lo tienen implementado en proceso de mejora lo que significa que los colaboradores están trabajando a gusto, el 67% lo conocen pero no lo han implementado seguramente porque llevan un ambiente oportuno para ellos.

#### **5.18.7.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción.**

El 67% está en proceso de implementación con el fin de tener una mejor contratación de los colaboradores y por último el 33% lo conocen pero no lo han implementado.

#### **5.18.7.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.**

El 33% está en proceso de implementación con el fin de diseñar el manual con las descripciones del puesto, por último el 66% lo conocen pero no lo han implementado.

#### **5.18.7.6. Sentido de pertenencia y sentido activo.**

El 34% lo tienen implementado en proceso de mejora para así lograr que los colaboradores sientan orgullo de donde trabajan, el 33% lo está proceso de implementación y por último el 33% lo conoce pero no lo ha implementado.

#### **5.18.7.7. Trabajo en equipo.**

El 67% lo tienen implementado en proceso de mejora y el 33% está en proceso de implementación ya que para ser más eficientes se debe asumir una contribución entre los colaboradores.

#### **5.18.7.8. Sistema de gestión.**

El 33% está en proceso de implementación con el fin de elaborar prácticas para la elaboración de estrategias a pro de la empresa y el 67% lo desconoce.

#### **5.18.7.9. Programas para capacitar.**

El 34% esta implementado en proceso de mejora con el fin de generar el conocimiento requerido para llevar a cabo un buen trabajo, el 33% lo conocen pero no lo han implementado y por último el 33% lo desconoce.

#### **5.18.7.10. Esquema de procesos.**

El 33% lo tiene implementado y está en proceso de mejora para definir los valores que se presentan, el 67% lo conocen pero no lo han implementado.

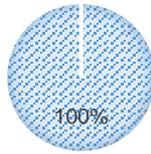
#### **5.18.8. Floristería.**

Es todo local donde venden arreglos, ramos y demás cosas relacionadas con flores y plantas.



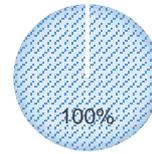
### 3. AMBIENTE DE TRABAJO Y LAS RELACIONES

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



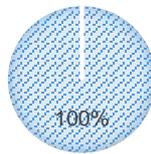
### 4. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



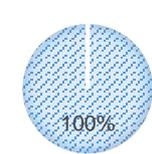
### 5. MANUAL DE PERFILES, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



### 6. SENTIDO DE PERTENENCIA Y COMPROMISO ACTIVO

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



### 7. TRABAJO EN EQUIPO

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



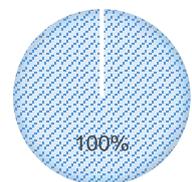
### 8. SISTEMA DE GESTION

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



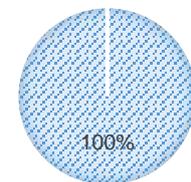
### 9. PROGRAMAS PARA CAPACITAR

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



### 10. ESQUEMA DE PROCESOS

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



En el área de floristería se identifica 1 empresa, para poder analizar bien las gráficas de pastel se debe tener en cuenta los números en el área superior los cuales significan:

1. Esta implementado y funciona adecuadamente.
2. Esta implementado en proceso de mejora.
3. Está en proceso de implementación.
4. Se conoce pero no se ha implementado.
5. Se desconoce.

Una vez identificado los ítems, realizamos el respectivo análisis en cada variable:

#### ***5.18.8.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo.***

En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa lo desconoce por ende no cuenta con un plan para la ejecución de actividades.

#### ***5.18.8.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales.***

En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa lo desconoce generando dudas en los colaboradores sobre las habilidades que deben tener para responder como se debe ante una tarea.

#### ***5.18.8.3. Ambiente de trabajo y las relaciones.***

En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa lo desconoce causando que los colaboradores no se sientan planamente conformes con su trabajo.

**5.18.8.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción.**

En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa lo desconoce por lo tanto los colaboradores de nuevo ingreso desconocerán los detalles importantes de la empresa.

**5.18.8.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.**

En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa lo desconoce siendo así no cuenta con el documento de la descripción del puesto.

**5.18.8.6. Sentido de pertenencia y sentido activo.**

En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa lo desconoce y quizá los colaboradores no trabajan a pro de la empresa.

**5.18.8.7. Trabajo en equipo.**

En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa lo desconoce siendo así no hay estimulación alguna para la integración de los colaboradores.

**5.18.8.8. Sistema de gestión.**

En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa lo desconoce por ende quizá no cuenta con la totalidad de la información requerida como por ejemplo el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo SST.



#### 5.18.8.9. Programas para capacitar.

En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa lo desconoce teniendo un efecto secundario debido que posiblemente las ventas bajen por no tener una buena capacitación.

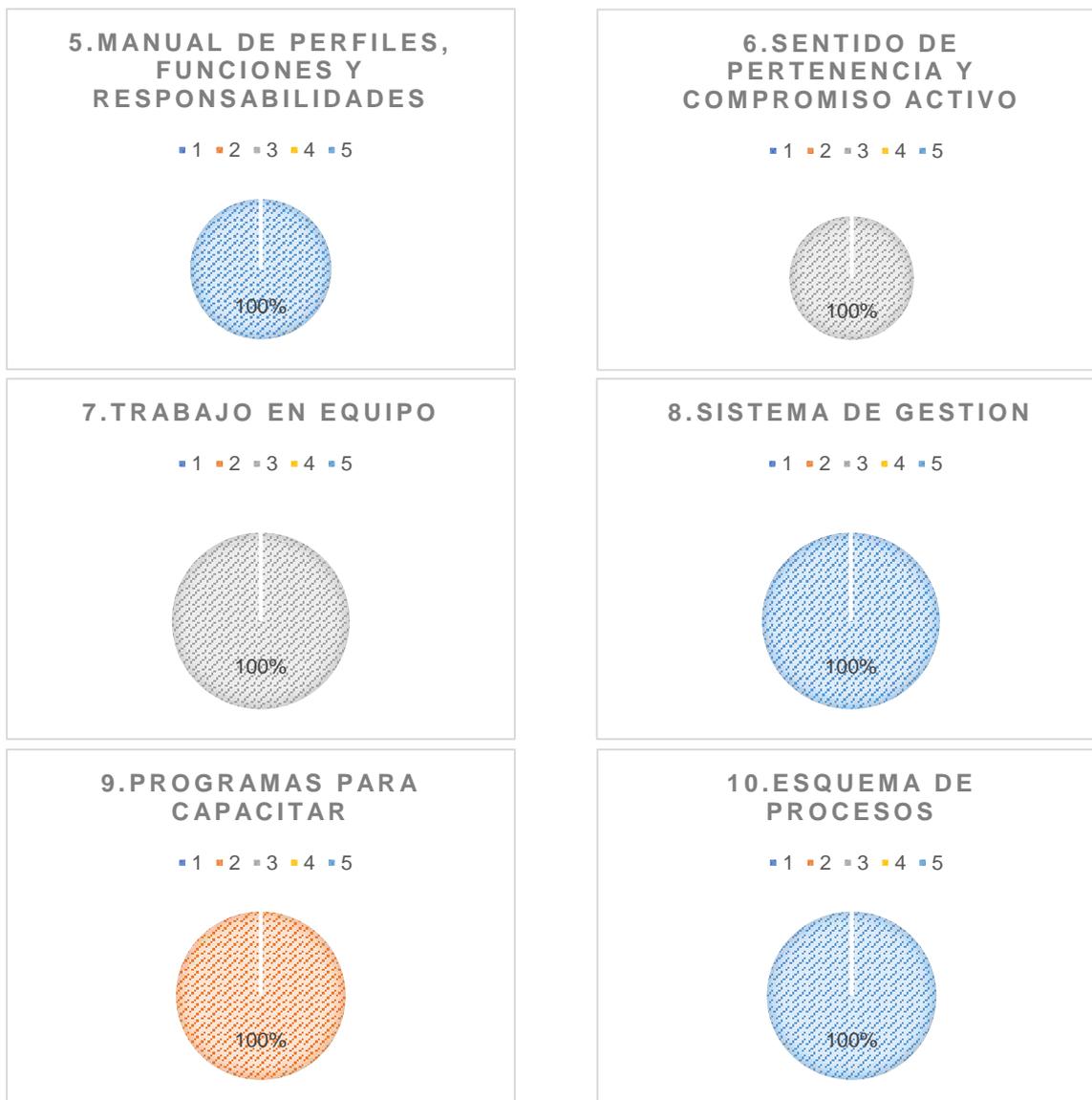
#### 5.18.8.10. Esquema de procesos.

En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa lo desconoce de lo que deducimos que no cuenta con la planificación requerida para los tipos de procesos.

#### 5.18.9. Joyería.

En este caso es un micro o pequeña empresa que se encarga de la creación, arreglos y venta de joyas.





En el área de joyería se identifica 1 empresa, para poder analizar bien las gráficas de pastel se debe tener en cuenta los números en el área superior los cuales significan:

1. Esta implementado y funciona adecuadamente.
2. Esta implementado en proceso de mejora.
3. Está en proceso de implementación.
4. Se conoce pero no se ha implementado.

5. Se desconoce.

Una vez identificado los ítems, realizamos el respectivo análisis en cada variable:

**5.18.9.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo.**

En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa lo desconoce lo que significa que no cuenta con cuenta con las herramientas para que se logre la metas.

**5.18.9.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales.**

En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa lo desconoce dejando sin seguimiento ante las actitudes de los colaboradores.

**5.18.9.3. Ambiente de trabajo y las relaciones.**

En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa lo conoce pero no lo ha implementado quizá por falta de asesoramiento.

**5.18.9.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción.**

En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa lo conoce pero no lo ha implementado seguramente por carencia de conocimiento sobre el tema.

**5.18.9.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.**

En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa lo desconoce siendo de suma importancia para el colaborador ya que es la descripción del puesto.

**5.18.9.6. Sentido de pertenencia y sentido activo.**

En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa está en proceso de implementación con el fin de que los colaboradores se sientan como en casa.

**5.18.9.7. Trabajo en equipo.**

En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa está en proceso de mejora para que los colaboradores generen interrelaciones entre ellos.

**5.18.9.8. Sistema de gestión.**

En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa no lo conoce generando faltantes en documentos importantes para la empresa.

**5.18.9.9. Programas para capacitar.**

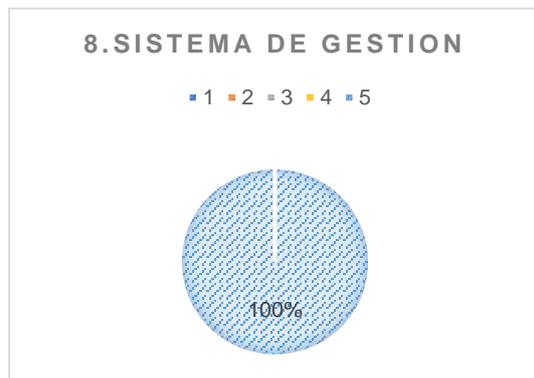
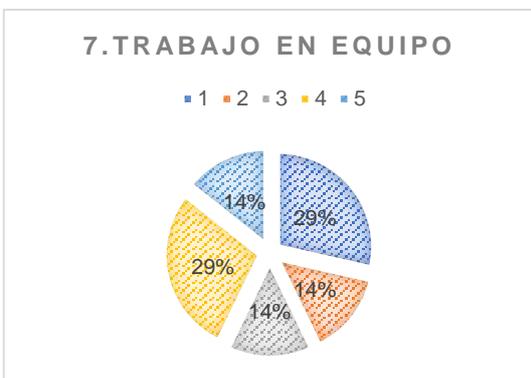
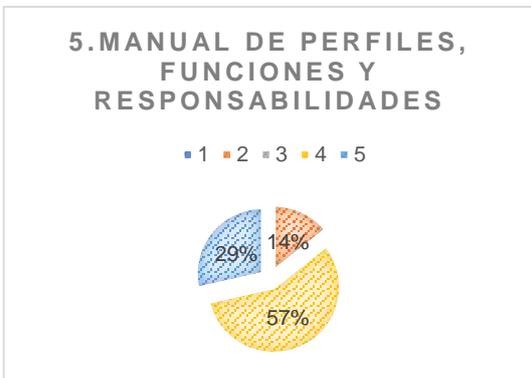
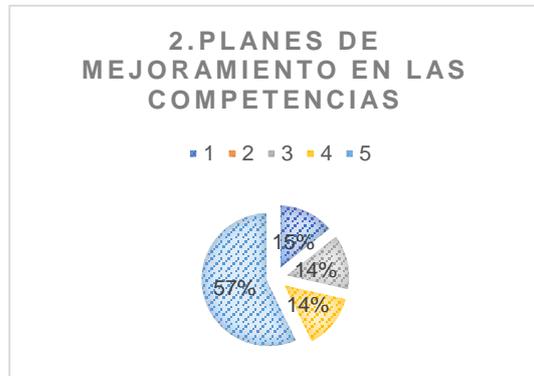
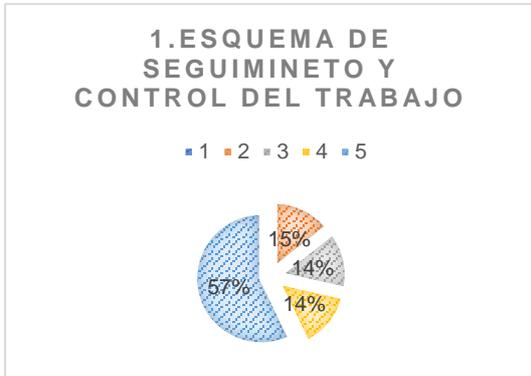
En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa lo tiene implementado en proceso de mejora con el fin de generar las conocimientos para el mejoramiento del desempeño laboral.

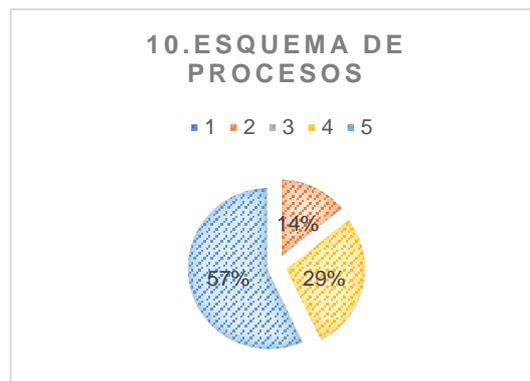
**5.18.9.10. Esquema de procesos.**

En esta área solo contamos con una empresa, siendo así, el resultado da 100% lo que quiere decir que la empresa lo desconoce dejando de utilizar los mapas de procesos.

**5.18.10. Papelerías – Almacenes y tiendas.**

Son establecimientos donde podemos encontrar variedad de productos de uno cotidiano, uso personal y hasta de uso escolar.





En el área de papelería – almacenes y tiendas se identifican 7 empresa, para poder analizar bien las gráficas de pastel se debe tener en cuenta los números en el área superior los cuales significan:

1. Esta implementado y funciona adecuadamente.
2. Esta implementado en proceso de mejora.
3. Está en proceso de implementación.
4. Se conoce pero no se ha implementado.
5. Se desconoce.

Una vez identificado los ítems, realizamos el respectivo análisis en cada variable:

#### **5.18.10.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo.**

El 15% lo tienen implementado en proceso de mejora y el 14% está en proceso de implementación, lo que quiere decir que posiblemente aseguren una buena ejecución de las actividades. El 14% lo conocen pero no lo han implementado y por último el 57% lo desconoce.

#### **5.18.10.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales.**

El 15% lo tienen implementado y funciona adecuadamente por ende generan una mejora continua en los colaboradores, el 14% está en proceso de

implementación lo que quiere decir que piensan en un bienestar para los colaboradores, el 14% lo conocen pero no lo han implementado y por último el 57% lo desconocen.

#### **5.18.10.3. Ambiente de trabajo y las relaciones.**

El 14% lo tienen implementado y funciona adecuadamente, también el 14% lo tienen implementado en proceso de mejora por ende cuentan con procesos para la mejora continua del ambiente laboral, el 43% tan en proceso de implementación y por último el 29% lo desconocen.

#### **5.18.10.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción.**

El 50% lo conocen pero no lo han implementado y el otro 50% lo desconocen siendo así pueden caer en el error de contratar a alguien no capacitado para el puesto.

#### **5.18.10.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.**

El 14% inicial lo tienen implementada en proceso de mejora con el fin de tener una mejor descripción del puesto, el 57% lo conocen pero no lo han implementado y por último el 29% lo desconocen.

#### **5.18.10.6. Sentido de pertenencia y sentido activo.**

El 29% lo tienen implementado y funciona adecuadamente y el 14% lo tienen implementado en proceso de mejora generando así una fuerte conexión con la empresa, el 14% está en proceso de implementación preocupándose por construir dicha conexión, el 14% lo conocen pero no lo han implementado y por último el 29% lo desconocen.

**5.18.10.7. Trabajo en equipo.**

El 29% lo tienen implementado y funciona adecuadamente y el 14% lo tienen implementado en proceso de mejora debido que se preocupan por la interacción entre los colaboradores, el 14% está en proceso de implementación proponiéndose que los colaboradores tengan una conexión más frecuente entre ellos, el 29% lo conocen pero no lo han implementado y por último el 14% lo desconocen.

**5.18.10.8. Sistema de gestión.**

El este punto el 100% de las empresas lo desconocen deduciendo que no cuentan con el conjunto de políticas que se utilizan para la elaboración de estrategias.

**5.18.10.9. Programas para capacitar.**

El 18% lo tienen implementado y funciona adecuadamente, el 14% lo tienen implementado en proceso de mejora con el fin de tener una mejor capacitación para la elaboración del trabajo en el puesto de trabajo, el 14% está en proceso de implementación y por último el 57% lo desconocen.

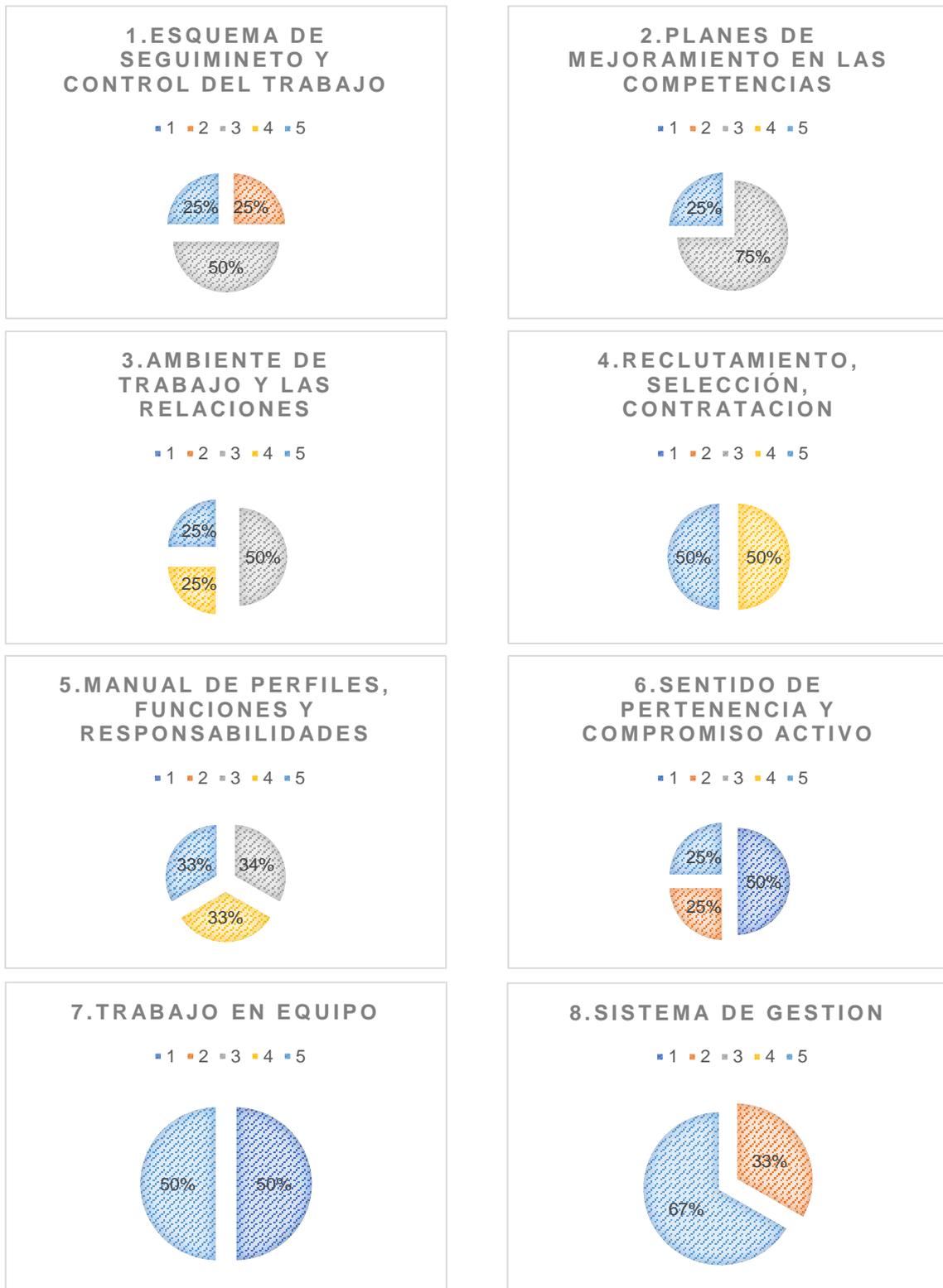
**5.18.10.10. Esquema de procesos.**

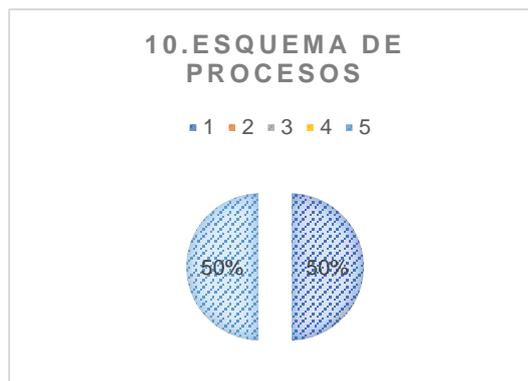
El 14% lo tienen implementado en proceso de mejora contando con los planes de nivel directivo de la empresa, el 29% lo conocen pero no lo han implementado y por último el 57% lo desconocen.



### 5.18.11. Producción de productos a base de alimentos orgánicos.

Se utiliza alimentos orgánicos libres de fertilizantes artificiales para la creación de un producto final





En el área de producción de productos a base de alimentos orgánicos se identifican 4 empresa, para poder analizar bien las gráficas de pastel se debe tener en cuenta los números en el área superior los cuales significan:

1. Esta implementado y funciona adecuadamente.
2. Esta implementado en proceso de mejora.
3. Está en proceso de implementación.
4. Se conoce pero no se ha implementado.
5. Se desconoce.

Una vez identificado los ítems, realizamos el respectivo análisis en cada variable:

#### **5.18.11.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo.**

El 25% de las empresas lo tienen implementado en proceso de mejora con el fin de tomar las mejores decisiones para la realización de las actividades, el 50% está en implementación preocupándose por dichas mejoras y por último el 50% lo desconoce.

**5.18.11.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales.**

El 75% de las empresas están en proceso de implementación preocupándose por la mejora de las habilidades de los colaboradores y por último el 25% lo desconocen.

**5.18.11.3. Ambiente de trabajo y las relaciones.**

El 50% de las empresas está en proceso de implementación debido que el ambiente laboral es donde el colaborador sentirá la armonía de trabajar y lograr los objetivos, el 25% lo conocen pero no lo han implementado y por último el 25% lo desconocen.

**5.18.11.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción.**

El 50% lo conocen pero no lo han implementado y el otro 50% lo desconoce siendo así pueden tener falencias en su contratación e inducción para el puesto de trabajo.

**5.18.11.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.**

El 34% está en proceso de implementación para contar con el documento de explicación sobre el puesto de trabajo, el 32% lo conocen pero no lo han implementado y por último el 32% lo desconoce.

**5.18.11.6. Sentido de pertenencia y sentido activo.**

El 50% lo tienen implementado y funciona adecuadamente y el 25% lo tienen implementado en proceso de mejora para así generar apropiación de los valores de la empresa, por último el 25% lo desconocen.

**5.18.11.7. Trabajo en equipo.**

El 50% de las empresas lo tienen implementado y funciona adecuadamente estimulando la actividad laboral en grupos, por último el otro 50% lo desconoce.

**5.18.11.8. Sistema de gestión.**

El 33% lo tienen implementado en proceso de mejora para mejorar los procedimientos utilizados en la elaboración de estrategias, el otro 67% lo desconoce.

**5.18.11.9. Programas para capacitar.**

El 50% lo conocen pero no lo han implementado y el otro 50% lo desconocen seguramente por falta de asesoría no han generado los planes para capacitar a los directivos y/o colaboradores.

**5.18.11.10. Esquema de procesos.**

El 50% inicial lo tienen implementado y funciona adecuadamente contando con la planificación de las actividades y el otro 50% lo desconoce.

### 5.18.12. Preparación de alimentos

Encontramos variedad de restaurantes con el fin de satisfacer al cliente, podemos encontrar desde comidas rápidas, asados, obleas, arepas y pollo broaster.





En el área de preparación de alimentos se identifican 16 empresa, para poder analizar bien las gráficas de pastel se debe tener en cuenta los números en el área superior los cuales significan:

1. Esta implementado y funciona adecuadamente.
2. Esta implementado en proceso de mejora.
3. Está en proceso de implementación.
4. Se conoce pero no se ha implementado.
5. Se desconoce.

Una vez identificado los ítems, realizamos el respectivo análisis en cada variable:

#### **5.18.12.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo.**

El 12% inicial de las empresas lo tienen implementando en proceso de mejora, el 13% está en proceso de implementación con el fin de contar con más organización en las actividades, el 44% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 31% lo desconoce.

#### **5.18.12.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales.**

El 12% inicial de las empresas lo tienen implementando en proceso de mejora, el 6% está en proceso de implementación con el propósito de tener

seguimiento y control sobre los conocimientos de los colaboradores, el 63% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 19% lo desconoce.

#### **5.18.12.3. Ambiente de trabajo y las relaciones.**

El 6% inicial de las empresas lo tienen implementando y funciona adecuadamente y el 6% lo tienen implementado en proceso de mejora, el 13% está en proceso de implementación para contar con un proceso de mejora, el 50% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 25% lo desconoce.

#### **5.18.12.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción.**

El 6% inicial de las empresas lo tienen implementando y funciona adecuadamente, el 25% está en proceso de implementación para que el colaborador conozca a fondo el puesto de trabajo, el 25% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 19% lo desconoce.

#### **5.18.12.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.**

El 6% inicial de las empresas lo tienen implementando y funciona adecuadamente, el 19% está en proceso de implementación con el fin de crear el manual de análisis del puesto, el 56% lo conoce pero aún no se ha implementado y por último el 19% lo desconoce.

#### **5.18.12.6. Sentido de pertenencia y sentido activo.**

El 19% lo tienen implementando y funciona adecuadamente, el 6% lo tienen implementado en proceso de mejora, el 31% está en proceso de implementación con el objetivo de que los colaboradores se integren con los valores de la empresa, el 31% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 13% lo desconoce.

**4.18.12.7. Trabajo en equipo.**

El 12% inicial lo tienen implementando y funciona adecuadamente y el 6% lo tienen implementado en proceso de mejora, el 31% está en proceso de implementación estimulando el trabajo en equipo, el 38% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 13% lo desconoce.

**5.18.12.8. Sistema de gestión.**

El 6% lo tienen implementado en proceso de mejora, el 50% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 44% lo desconoce por ende tienen falencias en el conjunto de políticas.

**5.18.12.9. Programas para capacitar.**

El 6% lo tienen implementado en proceso de mejora, el 19% está en proceso de implementación con el propósito de que los colaboradores contribuyan con nuevo conocimiento en la empresa, el 62% lo conocen pero no lo han implementado y por último el 13% lo desconocen.

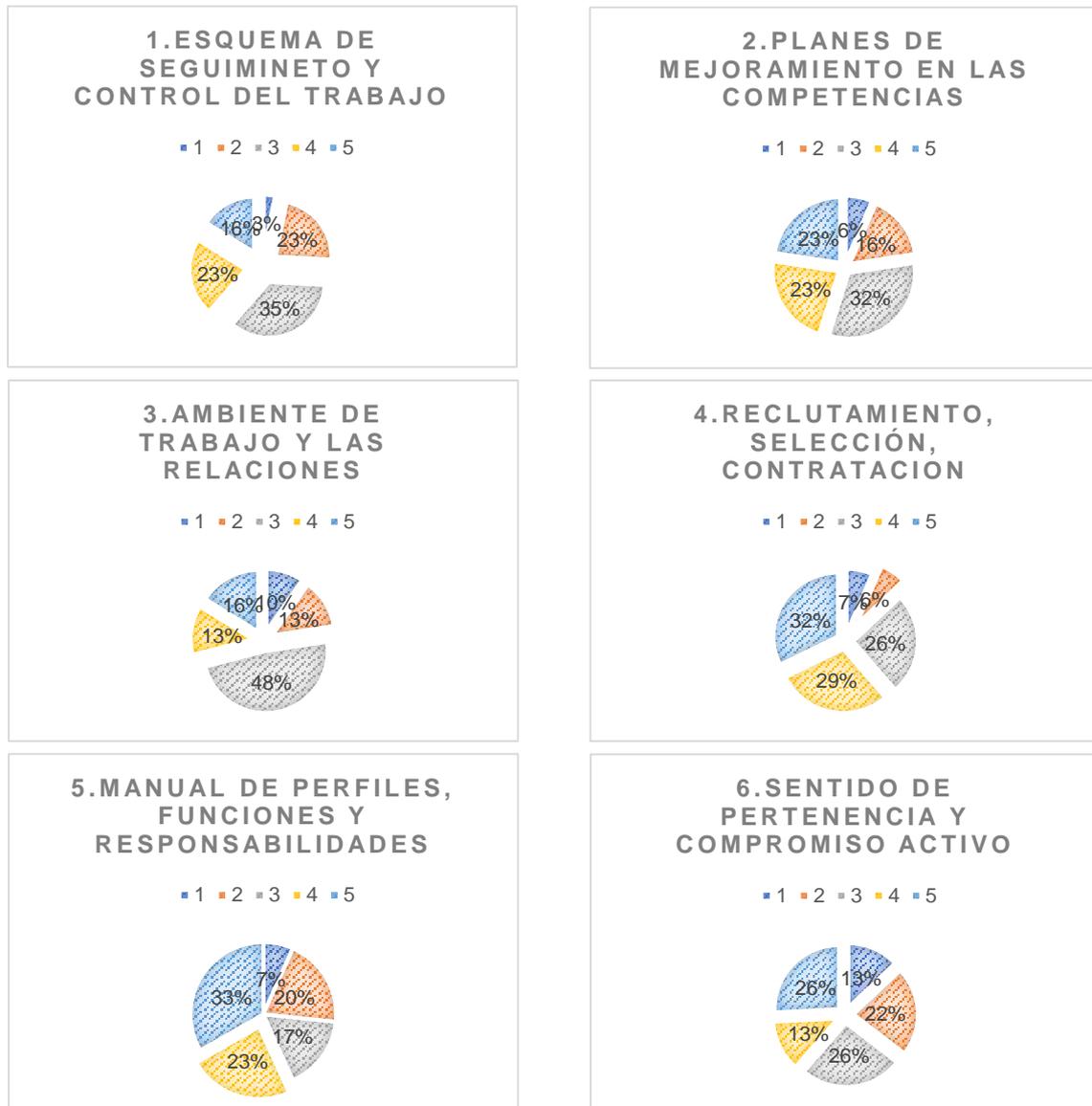
**5.18.12.10. Esquema de procesos.**

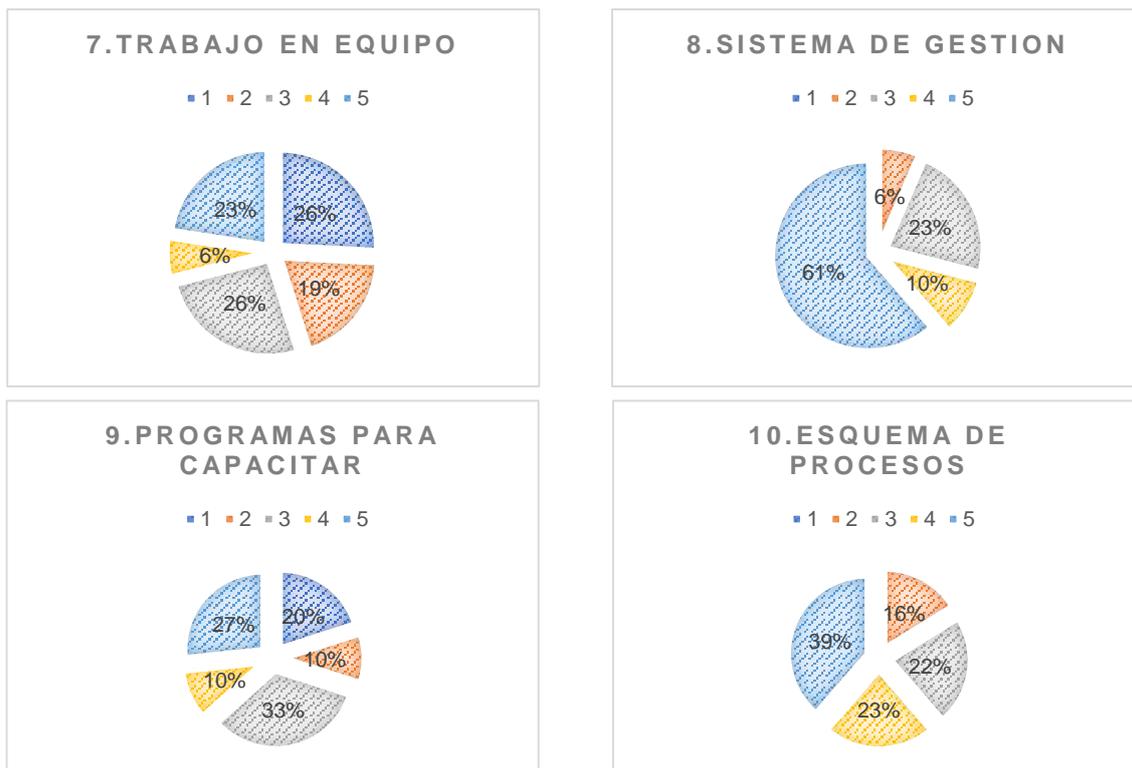
El 12% está en proceso de implementación para la creación de mejorar el sistema de calidad de la empresa, el 50% lo conocen pero no lo han implementado y por último el 38% lo desconoce.



### 5.18.13. Prestación de servicios.

Se encuentran varias micro y pequeñas empresas en Popayán prestadoras de servicio que se encargan de brindar productos y satisfacer una necesidad.





En el área de preparación de alimentos se identifican 16 empresa, para poder analizar bien las gráficas de pastel se debe tener en cuenta los números en el área superior los cuales significan:

1. Esta implementado y funciona adecuadamente.
2. Esta implementado en proceso de mejora.
3. Está en proceso de implementación.
4. Se conoce pero no se ha implementado.
5. Se desconoce.

Una vez identificado los ítems, realizamos el respectivo análisis en cada variable:

#### **5.18.13.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo.**

El 3% lo tienen implementado y funciona adecuadamente y el 23% lo tienen implementado en proceso de mejora, el 35% está en proceso de

implementación para permitir implementar herramientas con el fin de la ejecución de las actividades de forma eficiente, el 23% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 16% lo desconoce.

#### **5.18.13.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales.**

El 6% de las empresas lo tienen implementado y funciona adecuadamente y el 16% lo tienen implementado en proceso de mejora, el 32% está en proceso de implementación para el control del trabajo, el 23% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 23% lo desconoce.

#### **5.18.13.3. Ambiente de trabajo y las relaciones.**

El 10% de las empresas lo tienen implementado y funciona adecuadamente y el 13% lo tienen implementado en proceso de mejora, el 48% está en proceso de implementación para dar un buen clima laboral, el 13% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 16% lo desconoce.

#### **5.18.13.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción.**

El 7% de las empresas lo tienen implementado y funciona adecuadamente y el 6% lo tienen implementado en proceso de mejora, el 26% está en proceso de implementación para tener un buen reclutamiento, el 29% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 32% lo desconoce.

#### **5.18.13.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.**

El 7% lo tienen implementado y funciona adecuadamente y el 20% lo tienen implementado en proceso de mejora, el 17% está en proceso de implementación para integrar la descripción de cómo desarrollar las actividades, el 23% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 33% lo desconoce.

**5.18.13.6. Sentido de pertenencia y sentido activo.**

El 13% lo tienen implementado y funciona adecuadamente y el 22% lo tienen implementado en proceso de mejora, el 26% está en proceso de implementación para que el colaborador desarrolle un sentido de pertenencia hacia la empresa, el 13% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 26% lo desconoce.

**5.18.13.7. Trabajo en equipo.**

El 26% lo tienen implementado y funciona adecuadamente y el 19% lo tienen implementado en proceso de mejora, el 26% está en proceso de implementación para fomentar las relaciones laborales con el fin de que el trabajo se desarrolle eficientemente, el 6% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 23% lo desconoce.

**5.18.13.8. Sistema de gestión.**

El 6% lo tienen implementado en proceso de mejora, el 23% está en proceso de implementación, el 10% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 61% lo desconoce teniendo que fomentar el conjunto de prácticas y procedimientos para la empresa.

**5.18.13.9. Programas para capacitar.**

El 20% lo tienen implementado y funciona adecuadamente y el 10% lo tienen implementado en proceso de mejora, el 33% está en proceso de implementación para mejorar el desempeño de los colaboradores, el 10% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 27% lo desconoce.

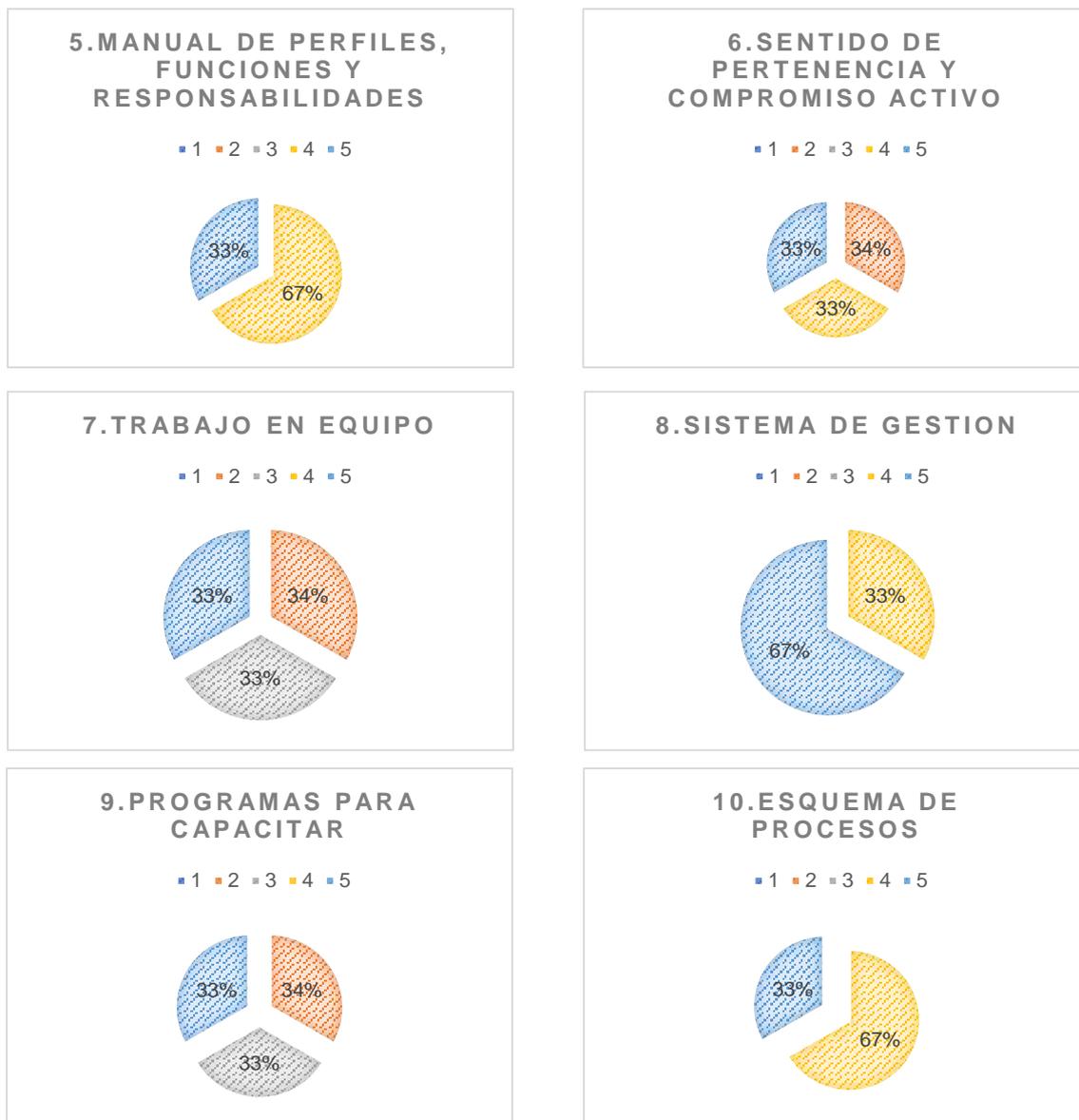
### 5.18.13.10. Esquema de procesos.

El 16% lo tienen implementado en proceso de mejora, el 22% está en proceso de implementación, el 23% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 39% lo desconoce siendo de importancia para las estrategias de la organización.

### 5.18.14. Prestación de servicios y comercializadora de productos.

Contamos con micro y pequeñas empresas que son prestadoras de servicio y también son comercializadoras de productos como lo es catering y eventos, mejoramiento de la imagen personal y comercializadora de productos.





En el área de prestación de servicios y comercializadora de productos se identifican 3 empresa, para poder analizar bien las gráficas de pastel se debe tener en cuenta los números en el área superior los cuales significan:

1. Esta implementado y funciona adecuadamente.
2. Esta implementado en proceso de mejora.
3. Está en proceso de implementación.
4. Se conoce pero no se ha implementado.

5. Se desconoce.

Una vez identificado los ítems, realizamos el respectivo análisis en cada variable:

**5.18.14.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo.**

El 34% lo tienen implementado en proceso de mejora, el 33% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 33% lo desconoce siendo así no cuenta con las herramientas que le permiten asegurar la realización de las actividades.

**5.18.14.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales.**

El 34% lo tienen implementado en proceso de mejora, el 33% está en proceso de implementación, por último el 33% lo desconoce el cual no cuentan con el seguimiento y control del trabajo.

**5.18.14.3. Ambiente de trabajo y las relaciones.**

El 34% está en proceso de implementación, el 33% lo conocen pero no lo han implementado y por último el 33% lo desconoce deduciendo que tienen un frágil sistema de procesos para la mejora del ambiente laboral.

**5.18.14.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción.**

El 34% lo tienen implementado en proceso de mejora, el 33% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 33% lo desconoce generando que los procesos hacia los colaboradores no sea eficiente en su totalidad.

**5.18.14.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.**

El 67% lo conoce pero no lo ha implementado y el 33% lo desconoce por ende no cuentan con el documento referente a la descripción del puesto para la facilidad del colaborador.

**5.18.14.6. Sentido de pertenencia y sentido activo.**

El 34% lo tienen implementado en proceso de mejora, el 33% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 33% lo desconoce generando que la empresa no desarrolle un sentido de orgullo de los colaboradores hacia la empresa.

**5.18.14.7. Trabajo en equipo.**

El 34% lo tienen implementado en proceso de mejora, el 33% lo tiene en proceso de implementación y por último el 33% lo desconoce dejando de estimular la frecuencia en la comunicación entre los colaboradores.

**5.18.14.8. Sistema de gestión.**

El 33% lo conoce pero no lo ha implementado y el 67% lo desconoce seguramente por falta de asesoramiento en la creación de estrategias para la empresa.

**5.18.14.9 Programas para capacitar.**

El 34% lo tienen implementado en proceso de mejora, el 33% lo tiene en proceso de implementación y por último el 33% lo desconoce descartando los planes para una buena capacitación a pro de la empresa.

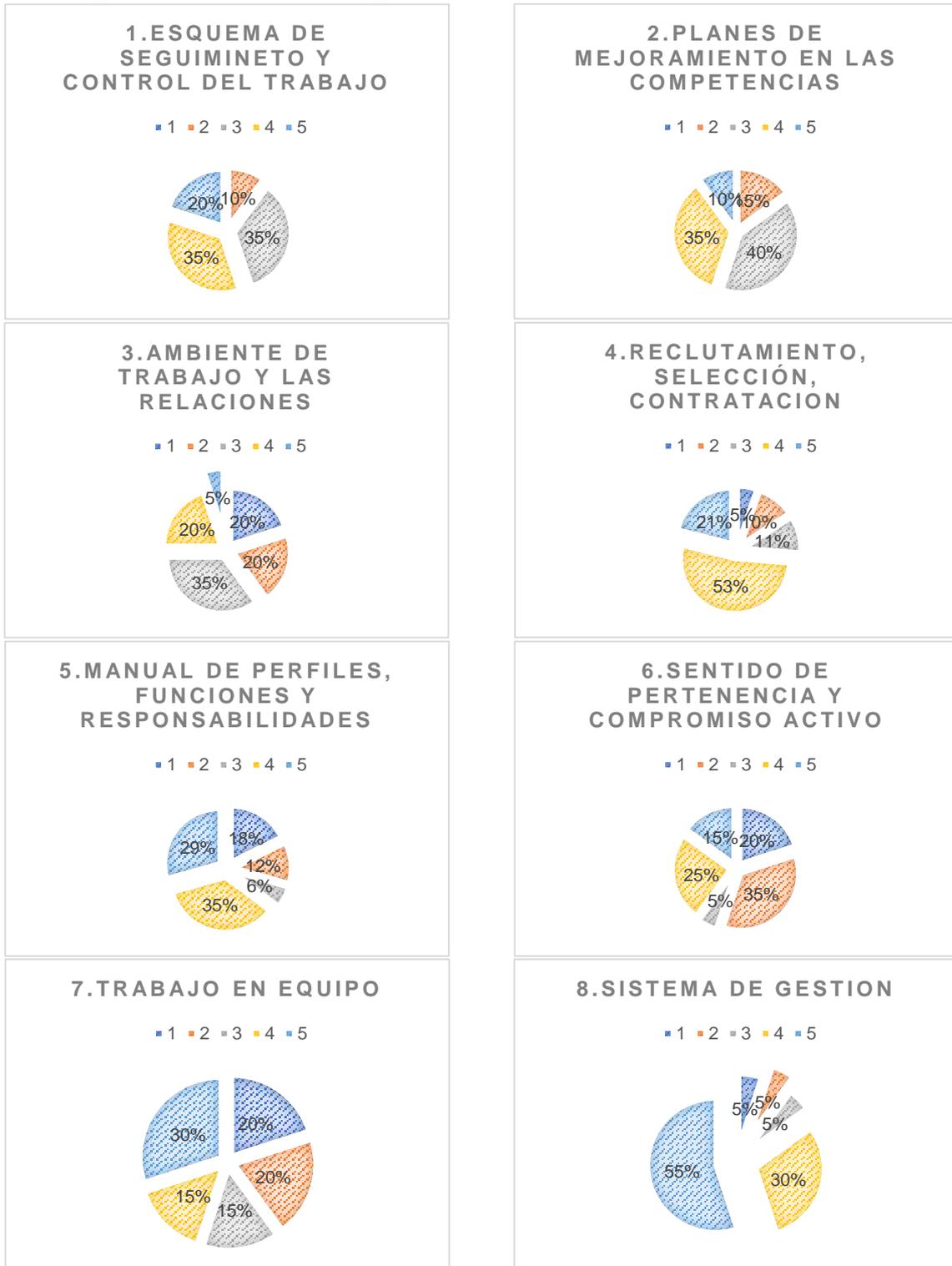
**5.18.14.10. Esquema de procesos.**

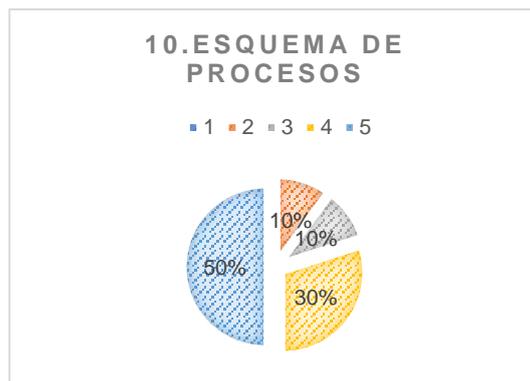
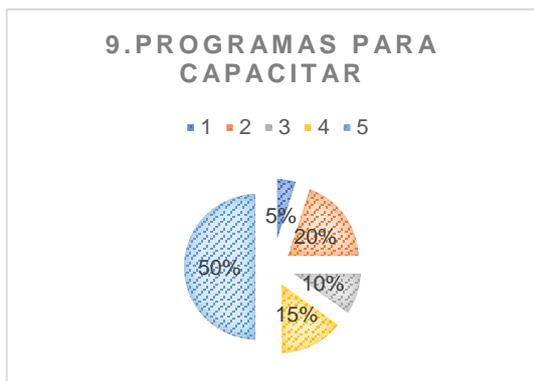
El 67% lo conoce pero no lo ha implementado y el 33% lo desconoce dejando de organizar las herramientas para identificar los diferentes tipos de proceso.



### 5.18.15. Productos orgánicos

Son micro y pequeñas empresas de la ciudad de Popayán que se encargan de comercializar todo tipo de alimentos y productos orgánicos como lo es el Aguacate Hass, Café en grano o molido, frutos entre otros.





En el área de productos orgánicos se identifican 20 empresa, para poder analizar bien las gráficas de pastel se debe tener en cuenta los números en el área superior los cuales significan:

1. Esta implementado y funciona adecuadamente.
2. Esta implementado en proceso de mejora.
3. Está en proceso de implementación.
4. Se conoce pero no se ha implementado.
5. Se desconoce.

Una vez identificado los ítems, realizamos el respectivo análisis en cada variable:

#### **5.18.15.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo.**

El 10% lo tiene implementado en proceso de mejora, el 35% está en proceso de implementación, el 35% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 20% lo desconoce lo que impide a los colaboradores a tomar las mejores decisiones.

**5.18.15.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales.**

El 15% lo tiene implementado en proceso de mejora, el 40% está en proceso de implementación, el 35% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 10% lo desconoce careciendo de los planes para la construcción del objetivo para el proceso de mejora.

**5.18.15.3. Ambiente de trabajo y las relaciones.**

El 20% lo tiene implementado y funciona adecuadamente, el 20% lo tiene implementado en proceso de mejora, el 35% está en proceso de implementación buscando la implementación de los vínculos que se deben establecer en el ambiente del trabajo, el 20% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 5% lo desconoce lo que genera carencia de herramientas para poner en funcionamiento el buen trabajo en equipo.

**5.18.15.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción.**

El 5% lo tiene implementado y funciona adecuadamente, el 10% lo tiene implementado en proceso de mejora, el 11% está en proceso de implementación, el 53% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 21% lo desconoce lo que posiblemente genera que el colaborador nuevo no se conecte rápidamente con la empresa.

**5.18.15.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.**

El 18% lo tiene implementado y funciona adecuadamente, el 12% lo tiene implementado en proceso de mejora, el 6% está en proceso de implementación, el 35% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 29% lo desconoce carenciado de información en la que explican el propósito del puesto.

**5.18.15.6. Sentido de pertenencia y sentido activo.**

El 20% lo tiene implementado y funciona adecuadamente, el 35% lo tiene implementado en proceso de mejora, el 5% está en proceso de implementación, el 25% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 15% lo desconoce lo que significa que los colaboradores no desarrollan fácilmente sentido de pertenencia por la empresa.

**5.18.15.7. Trabajo en equipo.**

El 20% lo tiene implementado y funciona adecuadamente, el 20% lo tiene implementado en proceso de mejora, el 15% está en proceso de implementación, el 15% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 30% lo desconoce por ende no estimula el trabajo en equipo con el fin de ser más eficientes en el campo laboral.

**5.18.15.8. Sistema de gestión.**

El 5% lo tiene implementado y funciona adecuadamente, el 5% lo tiene implementado en proceso de mejora, el 5% está en proceso de implementación, el 30% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 5% lo desconoce careciendo del conjunto de políticas, prácticas y procedimientos que se deben utilizar para la actividad de la empresa.

**5.18.15.9. Programas para capacitar.**

El 5% lo tiene implementado y funciona adecuadamente, el 20% lo tiene implementado en proceso de mejora, el 10% está en proceso de implementación, el 15% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 50% lo desconoce

teniendo la necesidad de planes para construir la mejora en las competencias de las personas.

**5.18.15.10. Esquema de procesos.**

El 10% lo tiene implementado en proceso de mejora, el 10% está en proceso de implementación, el 30% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 50% lo desconoce por ende la planificación y organización de actividades es perjudicial.

### 5.19. Recopilación y análisis de resultado general.

Una vez analizadas todas las áreas identificadas, se realiza una comprobación de datos con el fin de tener la totalidad de empresas asignadas.

N.º	Administración, normatividad y talento humano	Está implementado y funciona adecuadamente	Está implementado en proceso de mejora	Está en proceso de implementación	Se conoce pero no se ha implementado	Se desconoce
1	Esquema de seguimiento y control del trabajo	2	17	28	29	25
2	Planes de mejoramiento en las competencias	4	14	25	33	25
3	Ambiente de trabajo y las relaciones	10	15	31	26	18
4	Reclutamiento, selección, contratación	5	7	20	40	27
5	Manual de perfiles, funciones y responsabilidades	8	11	13	33	31
6	Sentido de pertenencia y compromiso activo	18	22	18	21	22
7	Trabajo en equipo	21	19	21	17	22
8	Sistema de gestión	1	8	9	27	55
9	Programas para capacitar	8	13	17	24	37
10	Esquema de procesos	4	10	11	36	40

El presente consolidado de datos se realiza con el fin de facilitar la interpretación de resultados y así poder efectuar la graficación correspondiente sobre la recopilación general.

### 5.19.1. Análisis de los resultados

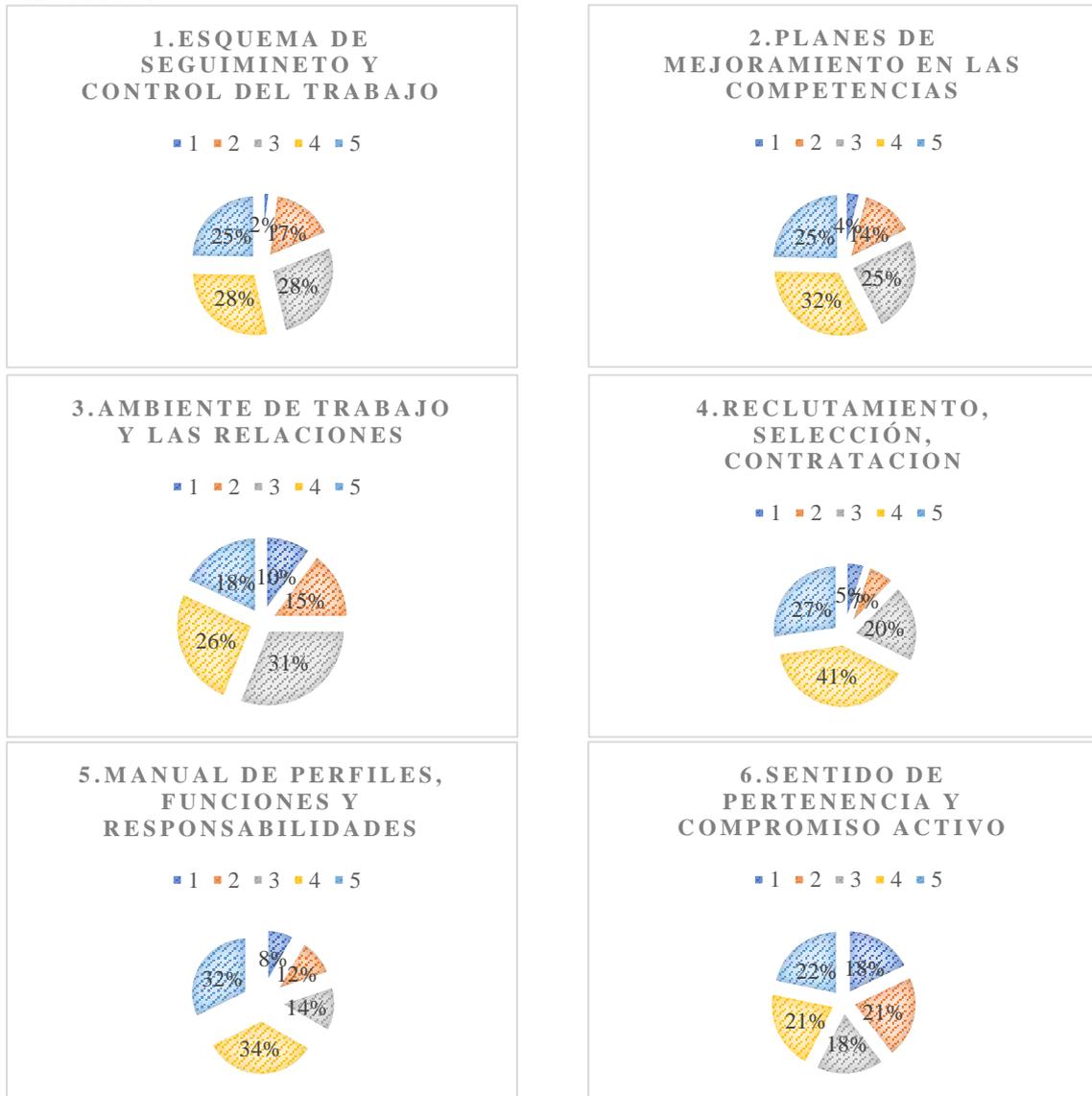
Se identifica que la totalidad es de 101 empresas y al momento de realizar la suma estos fueron los resultados:

N.º	Ítems	Total Respuestas	Faltantes	Sumatoria
1	Esquema de seguimiento y control del trabajo	101	0	101
2	Planes de mejoramiento en las competencias	101	0	101
3	Ambiente de trabajo y las relaciones	100	1	101
4	Reclutamiento, selección, contratación	99	2	101
5	Manual de perfiles, funciones y responsabilidades	96	5	101
6	Sentido de pertenencia y compromiso activo	101	0	101
7	Trabajo en equipo	100	1	101
8	Sistema de gestión	100	1	101
9	Programas para capacitar	99	2	101
10	Esquema de procesos	101	0	101

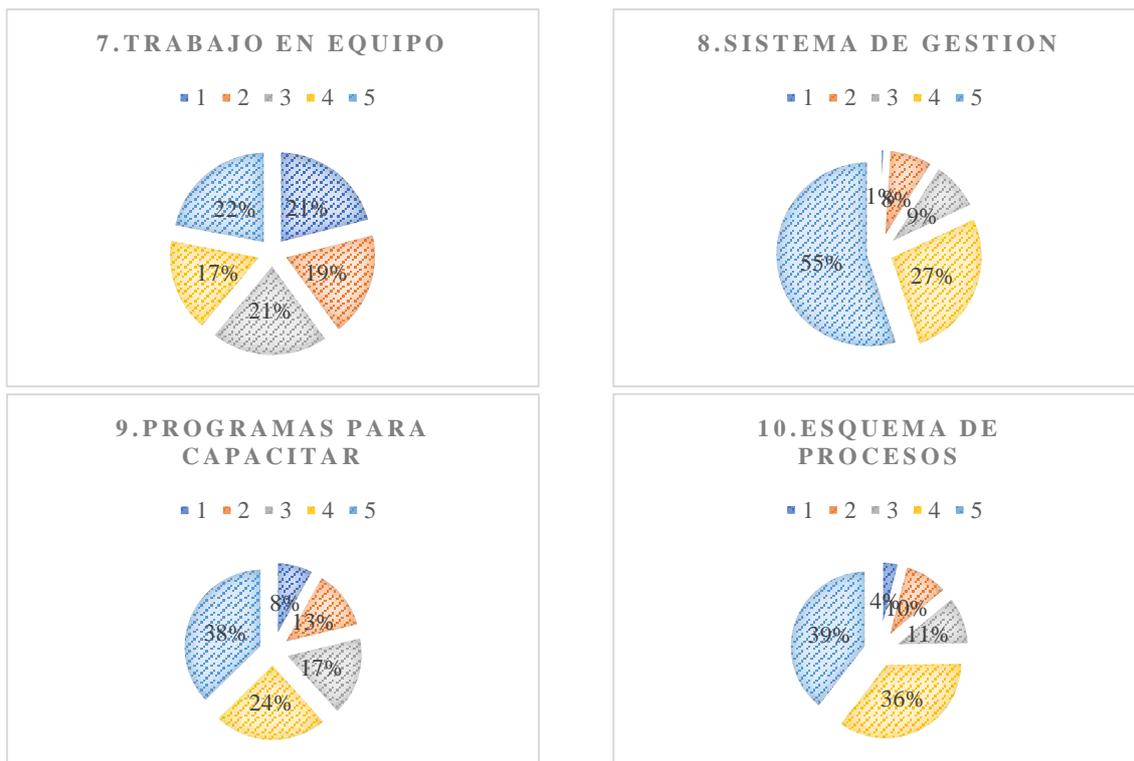
Se observa que no todos los ítems tienen un total de respuesta de 101 y es debido a que 12 autodiagnósticos de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Popayán en el área de administración, normatividad y talento humano no fueron diligenciados en su totalidad.

### 5.19.2. Graficación del resultado final

Las presentes graficas se realizan con el consolidado de las 15 áreas existentes basados en los Autodiagnósticos 360° brindados por la Cámara de Comercio del Cauca con el fin de dar interpretación a cada uno de los ítems existentes.







Para poder analizar bien las gráficas de pastel se debe tener en cuenta los números en el área superior los cuales significan:

1. Esta implementado y funciona adecuadamente.
2. Esta implementado en proceso de mejora.
3. Está en proceso de implementación.
4. Se conoce pero no se ha implementado.
5. Se desconoce.

Una vez identificado los ítems, realizamos el respectivo análisis en cada variable:

#### **5.19.2.1. Esquema de seguimiento y control del trabajo.**

El 2% lo tiene implementado y funciona adecuadamente, el 17% está implementado en proceso de mejora, el 28% está en proceso de implementación, el 28% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 25% lo desconoce.

Del total de empresas el 2% lo tiene implementado y funciona adecuadamente generando decisiones asertivas para la ejecución de las de las tareas implementadas para los colaboradores. También se observa que el 25% lo desconoce generando falencias en el momento asegurar la ejecución de las actividades.

#### **5.19.2.2. Planes de mejoramiento en las competencias laborales.**

El 4% lo tiene implementado y funciona adecuadamente, el 14% está implementado en proceso de mejora, el 25% está en proceso de implementación, el 32% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 25% lo desconoce.

El 4% del total de las empresas lo tienen implementado lo que significa que los colaboradores cuentan con los conocimientos requeridos para la realización de las tareas asignadas. También se observa que el 25% lo desconocen generando desconocimiento y como consecuencia el colaborador no sabría cómo reaccionar ante un imprevisto en la realización de la actividad asignada.

#### **5.19.2.3. Ambiente de trabajo y las relaciones.**

El 10% lo tiene implementado y funciona adecuadamente, el 15% está implementado en proceso de mejora, el 31% está en proceso de implementación, el 26% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 18% lo desconoce.

El 10% del totalidad de las empresas lo tiene implementado, con esto generan seguidamente procesos para el mejoramiento del ambiente laboral con el fin de que trabajen en un ambiente favorable para ellos. El 18% lo desconocen siendo muy probable que los colaboradores estén en un ambiente hostil en el momento de trabajar por la falta de mejoramiento en el ambiente.

**5.19.2.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción.**

El 5% lo tiene implementado y funciona adecuadamente, el 7% está implementado en proceso de mejora, el 20% está en proceso de implementación, el 41% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 27% lo desconoce.

Del total de las empresas el 5% lo tienen implementado y funciona adecuadamente por lo que se dice que el proceso de reclusión es el adecuado y cuentan con el persona adecuado para los cargos, además de eso los proceso de inducción cumplen con su función. El 27% lo desconocen y debido a esto no cuentan con una base de personas con el cumplimiento total y seguramente el proceso de inducción es insuficiente.

**5.19.2.5. Manual de perfiles, funciones y responsabilidades.**

El 8% lo tiene implementado y funciona adecuadamente, el 12% está implementado en proceso de mejora, el 14% está en proceso de implementación, el 34% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 32% lo desconoce.

El 8% del total de las empresas lo tienen implementado y funcionan adecuadamente contando con los documentos en los cuales describe el propósito del puesto y desarrollo de actividades. El 32% lo desconocen por ende los trabajadores carecen de dicha información para una mejor adaptación del puesto destinado.

**5.19.2.6. Sentido de pertenencia y sentido activo.**

El 18% lo tiene implementado y funciona adecuadamente, el 21% está implementado en proceso de mejora, el 18% está en proceso de implementación, el 21% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 22% lo desconoce.

El 18% de la totalidad de las empresas lo tienen implementado y funciona adecuadamente por lo que buscan el desarrollo de la apropiación individual generando así motivación y compromiso por la empresa. Por último el 22% lo desconocen por lo cual los colaboradores pueden tener falencias a la hora de la identificación viéndose reflejado en el cumplimiento de las metas establecidas.

#### **5.19.2.7. Trabajo en equipo.**

El 21% lo tiene implementado y funciona adecuadamente, el 19% está implementado en proceso de mejora, el 21% está en proceso de implementación, el 17% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 22% lo desconoce.

Del total de empresas el 21% lo tienen implementado y funciona adecuadamente por ende estimulan la actividad laboral en equipo contando con objetivos, valores y reglas estipuladas. El 22% lo desconocen dejando de incentivar el trabajo en equipo perdiendo los beneficios que este tiene.

#### **5.19.2.8. Sistema de gestión.**

El 1% lo tiene implementado y funciona adecuadamente, el 8% está implementado en proceso de mejora, el 9% está en proceso de implementación, el 27% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 55% lo desconoce.

El 1% de la totalidad de las empresas lo tienen implementado y funciona adecuadamente contando con el conjunto de normas, procesos y procedimientos requeridos para la implementación de estrategias. El 55% lo desconocen dificultando el proceso para la implementación de nuevas técnicas en el puesto de trabajo.

**5.19.2.9. Programas para capacitar.**

El 8% lo tiene implementado y funciona adecuadamente, el 13% está implementado en proceso de mejora, el 17% está en proceso de implementación, el 24% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 38% lo desconoce.

De la totalidad de empresas el 8% lo tienen implementado y funcionando adecuadamente contando con planes para capacitar adecuadamente a los colaboradores para así mejorar las competencias de las personas. El 38% lo desconocen haciendo que la falta de competencias y el desempeño bajo de la organización pese para los colaboradores.

**5.19.2.10. Esquema de procesos.**

El 4% lo tiene implementado y funciona adecuadamente, el 10% está implementado en proceso de mejora, el 11% está en proceso de implementación, el 36% lo conoce pero no lo ha implementado y por último el 39% lo desconoce.

El 4% de la totalidad de las empresas lo tienen implementado y funcionan adecuadamente descubriendo el flujo de valores con los que cuentan observando si agrega o no valor. El 39% lo desconocen dejando de contribuir en el valor añadido.

## Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones

### 6.1. Conclusiones

- A partir de la evaluación desarrollada bajo el proyecto “Empréndelo”. La caracterización obtenida se realiza con base a la información brindada por la Cámara de Comercio del Cauca que fueron los Autodiagnósticos 360° de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Popayán, llegando a determinar:
  - La importancia que tiene la administración, normatividad y talento humano siendo estas un pilar fundamental para que las empresas tengan un buen rendimiento económico.
  - Las áreas fueron analizadas una por una, determinando así, que es necesario aplicar una administración eficiente, eficaz y efectiva, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos en el proceso administrativo y conducirse a la solución de los problemas que se presenten en el transcurso del tiempo, es decir, en lo que a la gerencia de la rutina se refiere.
  - Frente a la normatividad, es necesario sensibilizarse con respecto al cumplimiento del marco legal que para las empresas determina el estado Colombiano, ellos suponen entonces acatar dicha normatividad desde lo comercial, los modelos de seguridad social, normas laborales, normas fiscales, entre otras.
  - Por último, contar con un seguimiento de control hacia los empresarios con dificultades en el área de talento humano, para que

así, cumplan ante la ley con el marco legal establecido en el área de normatividad.

- Hubiese sido interesante haber podido contar con actas selectivas de la consultoría para poder ampliar el resultado de hasta dónde se llegó con el proyecto Empréndelo, limitación que parece determinada por la no facilitación de la información que se señaló en el tema del derecho a la intimidad por la información que contenía las mismas sobre cada una de las empresas, sin embargo el estudio trata de interpretar las realidades que en las tres vertientes que hacen parte de este trabajo a partir del diagnóstico 360° brindado por la Cámara de Comercio del Cauca.
- Se logra determinar, qué luego de la desagregación y segmentación de los Autodiagnósticos 360°, se identifica un modelo para la interpretación por sectores contando con la ayuda de gráficas, con el fin de reconocer el área en específico y aspectos importantes en los que están fallando las micro y pequeñas empresas, determinando el sistema de gestión, programas para capacitar y esquema de procesos áreas con más desconocimiento por parte de los empresarios. Se observa que luego de esto cumplimos con el objetivo el cual era la interpretación de la administración, normatividad y talento humano de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Popayán a partir del proyecto “Empréndelo”.
- Con lo analizado e interpretado en el trabajo, se puede validar el hecho de que es importante que a partir de la Cámara de Comercio y alianzas estratégicas con otras organizaciones como podrían ser las universidades, se pueda llevar un acompañamiento con el fin de brindar

asesorías y planes de mejoramiento para las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Popayán y el departamento del Cauca. Proponiendo planes de mejoramiento debido a que no se cuenta con uno para el fortalecimiento de la capacitación y acompañamiento en consultorías con el fin de realizar seguimientos y poder identificar el antes y después de este tipo de procesos.

## **6.2. Recomendaciones**

- El proyecto “Empréndelo” de la Cámara de Comercio del Cauca podría complementarse con el desarrollo de acciones que conduzcan al seguimiento de las micro y pequeñas empresas con procesos de acompañamiento en capacitación y consultoría gerencial en temas relacionados con gerencia administrativa, gerencia financiera, gerencia de producción y gerencial general, debido que se encontraron diversas falencias en el área de administración, normatividad y talento humano de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Popayán bajo el proyecto “Emprendelo”.
- Es de importancia entrar a fondo con un análisis por área, para que así la empresa en un futuro no cuente con falencias mucho más graves de las que se pueden estar presentado actualmente, ello con el fin, de identificar posibles problemas que lleven a cabo una ejecución del mismo y buscar una solución individual con la ayuda de la Cámara de Comercio del Cauca. Igualmente complementarse con el desarrollo de acciones que lleven al acompañamiento de las micro y pequeñas



empresas de la ciudad de Popayán para garantizar su sustentabilidad en el ecosistema regional.

- El plan de mejoramiento se puede efectuar con la ayuda de la Cámara de Comercio del Cauca para ejecutar el respectivo acompañamiento y seguimiento individual en la formalización empresarial y formalización laboral. Lo anterior con el fin de brindar un mejor acompañamiento hacia los posibles procesos solicitados por parte los empresarios se podrían llevar a cabo con asesores y tutores calificados para cada una de las áreas, pero desde la óptica de la evaluación del impacto del proyecto “Emprendelo”.

### **6.2.1. Diseño de plan de mejoramiento empresarial**

Las micro y pequeñas empresas son las encargadas de ayudar al crecimiento económico de un país y es por eso que se debe tener cuidado con llegar a contar con falencias que puedan comprometer la existencia de la organización. En el área de administración, normatividad y talento humano existe un control exhaustivo en la formalización empresarial y formalización laboral, siendo estos temas que podrían llegar a influenciar en el bienestar de la empresa y salud de las personas.

La relevancia de contar con la adecuada formalización empresarial y formalización laboral radica en la legitimidad del negocio y protección social del trabajador, para que así la empresa no cuente con contratiempos a futuro en el ámbito legal.

De acuerdo con lo anterior planteamos los siguientes objetivos:

#### **6.2.1.1. Objetivo del plan de mejora**

Asegurar y promover la formalización laboral y formalización empresarial ante las entidades correspondientes para las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Popayán en el marco del proyecto “Empréndelo” para los años 2018 – 2019, proponiendo el acompañamiento de consultores y asesores para los empresarios que pertenecieron a dicho proyecto, con la finalidad de que la información implementada sea completa y clara para las personas así como para los entes que participaron en la ejecución del mismo.

##### **6.2.1.1.1. Objetivos generales del plan de mejora**

- Aplicar sesiones de consultorías a los empresarios que lo necesiten con el fin de que sepa que procesos deben llevar a cabo para la formalización empresarial o laboral de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Popayán.
- Implementar un seguimiento y control intensivo a los empresarios por parte de la Cámara de Comercio del Cauca para así supervisar que el plan de mejoramiento se esté cumpliendo a cabalidad y se evalúen los impactos del mismo.

<b>Debilidad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Medio</b>	<b>Tiempo</b>
Formalización empresarial.	Consultores y asesores vinculados a la Cámara de Comercio del Cauca.	Realizar talleres bajo la supervisión de asesores para una formalización empresarial idóneo.	Cursos dictados por personas debidamente preparadas en el tema de formalización empresarial durante un tiempo estipulado.	Correo electrónico, notificaciones por escrito y asesoramiento personal.	Veinte (20) días.
Formalización laboral.	Consultores y asesores vinculados a la Cámara de Comercio del Cauca.	Realizar consultorías y asesoramientos para la formalización laboral.	Asesoramientos dictados por profesionales capacitados en el tema de formalización laboral con un tiempo estipulado de 5 días.	Correo electrónico, notificación telefónica y asistencia a eventos de retroalimentación.	Veinte (20) días.

Luego de llevar a cabo el desarrollo del plan de mejoramiento, se pondrá en marcha posteriormente un proceso de seguimiento y evaluación del impacto que tuvo este en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Popayán bajo el proyecto “Empréndelo”, con el fin de que los empresarios presenten un informe escrito cada cierto tiempo, a fin de establecer la efectividad que este está teniendo por parte del mismo.

Como conclusión general, determinamos que la ejecución del proyecto no solamente debió terminar con el cierre de este, sino que, se tuvo que llevar a cabo posteriormente una implementación de acciones de seguimiento, acompañamiento y control para así identificar cuantas empresas pudieron superar las falencias que presentaban o cuantas de ellas no sobrevivieron dentro del ecosistema.

## Bibliografía

Resultados de la ejecución del proyecto empréndelo de BID y Confecámaras años 2018 – 2019 a partir de:

Diagnostico 360º Repositorio Cámara de Comercio del Cauca.

Víctor Manuel Niño Rojas. Metodología de la investigación. Diseño y Ejecución. Ediciones de la U.

Abrego, Y. J., y Baghin, M. (2017). *Creación del manual de análisis y descripción de puestos para una pyme dedicada a la distribución de bebidas en la provincia de Córdoba* [Tesis de pregrado, Universidad de la Defensa Nacional]. RDU CRUC-IUA.  
<https://rdu.iaa.edu.ar/handle/123456789/1298>

Achury Suárez, M. A. (2019). *Importancia del proceso de inducción de personal en las pequeñas y medianas empresas* [Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. RI UMNG.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/35945>

Agudelo, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15 (1).  
<https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>

Álvarez Patiño, L. (2021). La potestad normativa de la Agencia Nacional de Contratación Pública -Colombia Compra Eficiente en el sistema de fuentes de derecho en la contratación estatal. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 50(132), 50-79.  
<https://doi.org/10.18566/rfdcp.v50n132.a03>

Amorochó, J. H., Chadid, B. S., Ricardo, C. A., Ruiz, P. C. y Alean, Q. M. (2009).

Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo.

*Revista Pensamiento & Gestión REVP&G*, (26), 191-213.

<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/87>

7

Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., y Mora Sánchez, N. V. (2019).

Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Universidad y*

*Sociedad*, 11(4), 163-170.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-)

[36202019000400163&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163&lng=es&tlng=es)

Arzube Mendoza, E. P. y Bustos Goya, Z. R. (2017). La administración y su

relación con el desarrollo organizacional. *Contribuciones a la Economía*.

<https://www.eumed.net/ce/2017/3/administracion-desarrollo.html>

Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2022). Acerca del BID.

<https://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/perspectiva-general>

Bonilla Zhidón, A. J., (2021). *Modelo de gestión de talento humano por*

*competencias aplicado a la política de la organización del talento humano*

*de consultorios Monte Sinaí* [Tesis de Maestría. Universidad del Azuay].

Repositorio Dpace de la universidad Azuay.

<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10699>

Camacho Solís, J. I., (2015). Las normas de responsabilidad social. Su

dimensión en el ámbito laboral de las empresas. *Revista latinoamericana*

*de derecho social*, (20), 3-29.

<https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-social/article/view/9751>

Campana Aguilar, J. M., y Pérez Yucra, K. V. (2019). *Sentido de pertenencia y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa comercial de telecomunicaciones de Lima Metropolitana*[Tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión].[http://200.121.226.32:8080/bitstream/handle/20.500.12840/1685/Jean\\_Tesis\\_Licenciatura\\_2019.pdf?sequence=5&isAllowed=y](http://200.121.226.32:8080/bitstream/handle/20.500.12840/1685/Jean_Tesis_Licenciatura_2019.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

Confecámaras – Red de Cámaras de Comercio. (s.f.). Quienes somos.  
<https://confecamaras.org.co/la-confederacion/quienes-somos>

Cota Luévano, J. A. y Rivera Martínez, J. L. (2017). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados. *Ciencia y Técnica Administrativa*, 16 (2).  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6056989>

Chiavenato, I. (2009) *Gestión del talento humano*. Habilidades directivas  
<http://repositoriobibliotecas.uv.cl/bitstream/handle/uvscl/1242/Chiavenato.%20Gestion%20talento%20humano.%202009.pdf?sequence=1>

Cubillos Benavides, M. y Torres Cuellos, M. A. (2020). *Guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (Mipg)*. Departamento Administrativo de la Función Pública.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Guía+para+la+gestión+por+procesos+en+el+marco+del+modelo+integrado+de+planeación+y+gestión+%28Mipg%29+-+Versión+1+->

+Julio+de+2020.pdf/3167cf5b-6134-e4e3-8862-a81b3962479b?t=1593725792225&download=true.

Dextre Flores, J. C y Del Pozo Rivas, R. S. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281624914005>

Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?. *Estudios Gerenciales*, (96).  
[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/170](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/170)

Franco-López, J. A y Bedoya-Zapata, J. (2018). Análisis de modelos del talento humano aplicados en organizaciones pymes. *Revista CEA*, 4(7).  
<https://ssrn.com/abstract=3519472>

Galarza Pérez, A. L. (2016). Análisis de la gestión del talento humano en las Pymes medianas del sector manufacturero de Quito y propuesta de un esquema mejorado [Tesis de maestría, Escuela Politécnica Nacional]. Repositorio digital EPN <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/15190>

Gan, F. y Trigine, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos.  
[https://www.academia.edu/13298515/MANUAL\\_DE\\_INSTRUMENTOS\\_DE\\_GESTION\\_Y\\_DESARROLO\\_DE\\_LAS\\_PERSONAS\\_EN\\_LAS\\_ORGANIZACIONES\\_GAN\\_Y\\_TRIGINE](https://www.academia.edu/13298515/MANUAL_DE_INSTRUMENTOS_DE_GESTION_Y_DESARROLO_DE_LAS_PERSONAS_EN_LAS_ORGANIZACIONES_GAN_Y_TRIGINE)

Garbanzo Vargas , G. M., (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la

educación. *Revista Educación*, 40(01), 67-87.

<https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>

García Govea, M. E., Escalante Domínguez, M., y Quirogas San Agustín, Y.

(2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y

la competitividad. *Contribuciones a la Economía*.

<https://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa->

[competitividad.html](https://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.html)

García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio

de la Gestión Humana. *Revista Pensamiento & Gestión*, (27), 162-200.

<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/84>

[6](https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/84)

González, J. Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica:

herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21

(1), 242-267. <https://doi.org/10.36390/telos211.12>

González Peláez, D. I. y Ospina Nieto, Y. (2020). Trabajo en equipo en el clima

organizacional de las empresas, en el área específica del talento humano.

*Colección Académica de Ciencias Sociales*, 2(1), 119-142.

<https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/4541>

Herrera Gonzales, G, D. (2012). *Relación entre Sentido de Pertenencia y*

*Estabilidad Laboral* [Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar].

<http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Herrera-Gerardo.pdf>

Huerta Orozco, A. (2018). El sentido de pertenencia y la identidad como

determinante de la conducta, una perspectiva desde el pensamiento



complejo. *Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 9 (16), 83-97. [https://doi.org/10.33010/ie\\_rie\\_rediech.v9i16.77](https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v9i16.77)

Koontz, H., Weihrich, H y Cannice M. (2012) *Administración-Una perspectiva global y empresarial*. McGrawHill.  
[https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)

Madrigal Torres, B. E., Baltazar Silva, A., Franco García, R. G., Ochoa Ramos, A. L., Madrigal Torres, R., Vázquez Ávila, G., Zarate Sevilla, E. L., *Habilidades directivas* (Segunda edición). McGrawHill.  
<http://sedboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/05/habilidades-directivas.pdf>

Margarita, F. S. R., Medina, E. A., y Scotti, F. G. (2018). *Trabajo en equipo como generador de eficiencia en una pyme*[Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Martín]. <https://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/835>

Montoya, C. A. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica Visión de Futuro*, 11(1).  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005>

Munoz Jaime, L. P., Napa Molina, Y. M., Pazmiño Barragán, W. M. y Posligua Perez, M. L. (2020). Procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las pymes. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*. 4(4), 29-40.  
<https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/334/237>

- Naranjo Arango, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Revista Pensamiento & gestión* (32) 83-114. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932005>
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *El recurso humano y la productividad*. INMESUN. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_553925.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf)
- Orozco Junco, K. J y Villalba Diaz, A. P (2014). Análisis de los efectos de ley de *formalización y primer empleo en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de Cartagena* [Tesis de pregrado, Universidad de Cartagena]. Repositorio UdeC <https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/2193>
- Paolini, N. y Odriozola, J. (2019). *Diferentes tipos de organizaciones ¿Por qué no todas son iguales?*. Editorial de la Universidad de Plata. <https://doi.org/10.35537/10915/75731>
- Pico, G. (2006). El mapa de procesos: Elemento fundamental de un sistema de gestión de calidad para empresas de servicios en Venezuela. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 12(2), 291-309. <https://www.redalyc.org/pdf/364/36412216.pdf>
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I. y Hugueth, A. M. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>

Ramírez González, S. I. (s.f.). *El plan de mejora y seguimiento para la mipyme apuntes.*

[https://ceune.unach.mx/images/material/DETECCION\\_DE\\_AREAS\\_DE\\_OPORTUNIDAD\\_APUNTES.pdf](https://ceune.unach.mx/images/material/DETECCION_DE_AREAS_DE_OPORTUNIDAD_APUNTES.pdf)

Restrepo De O, L. S., Ladino T, A. M., Orozco A, D. C., (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia Et Technica*, XIV(39), 286-291. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920503051>

Rivas, R. R. (2007). *Ergonomía en el diseño y la producción industrial*. Nobuko. [https://www.academia.edu/44346166/Ergonomía\\_en\\_el\\_Diseño\\_y\\_la\\_Producción\\_Industrial\\_Roque\\_Ricardo\\_Rivas](https://www.academia.edu/44346166/Ergonomía_en_el_Diseño_y_la_Producción_Industrial_Roque_Ricardo_Rivas)

Rocha, L. A., y Rodríguez Martínez, E. P. (2015). La importancia de implementar el área de recursos humanos en las pymes. [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/211](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/211)

Rodríguez-Sánchez, J. L y Calcerrada-Serrano, S. (2020). La importancia de gestionar el proceso de reclutamiento, selección y socialización en el sector del autobús: un caso de éxito. *Revista Espacios*, 41 (03). <https://www.revistaespacios.com/a20v41n03/20410318.html>

Sánchez Henríquez , J. A y Calderón Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Revista Pensamiento & gestión*, (32), 54-82. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/17>

Secretaria General del Estado. (2023, 12 de febrero). *Constitución Política de la República de Colombia.*

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html)

Secretaria General del Estado. (2023, 12 de febrero). *Código sustantivo del trabajo.*

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html)

Secretaria General del Estado. (2023, 12 de febrero). *Código de comercio.*

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_comercio.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html)

Valenzuela, C. (2016). *Importancia de la planeación estratégica en las empresas*

[Tesis de pregrado. Universidad Militar Nueva Granada] Repositorio Institucional UMNG. <http://hdl.handle.net/10654/15416>