

Herramienta metodológica de gerencia integral

David Patiño Hernández

Francisco Cepeda Gómez

Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA

Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2018

Herramienta metodológica de gerencia integral

David Patiño Hernández
Francisco Cepeda Gómez

Diego Aparicio

Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA

Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2018

Contenido

1. INTRODUCCIÒN	4
2. GLOSARIO	5
3. METODOLOGIA.....	6
4. MARCO TEÓRICO.....	7
5. DESARROLLO	12
6. Variables de planeación estratégica	13
6.1 Características	13
6.2 Pasos.....	13
7. Variables de la administración de recursos humanos, económicos y físicos.	15
8. Variables de seguimiento y control empresarial.	16
9. APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA	18
10. RECOMENDACIONES	21
11. BIBLIOGRAFÍA	22
12. Anexos	

Índice de Figuras

Figura 1.....	18
Figura 2.....	19
Figura 3.....	19
Figura 4.....	20
Figura 5.....	20

Índice de Tablas

Tabla 1	15
---------------	----

1. INTRODUCCIÓN

El mundo cambia a grandes velocidades, las instituciones y los líderes deben transformarse al mismo ritmo si quieren sobrevivir en el tiempo. En épocas de alta incertidumbre y grandes desafíos, la demanda de innovación es permanente en todos los campos de acción que exigen líderes y organizaciones confiables, adaptativas, exitosas, con triunfos tempranos, resultados efectivos, decisiones oportunas y visiones prospectivas que se anticipen a la demanda futura, para garantizar su atención en las condiciones requeridas en el tiempo.

En la era de la información, tecnología y de grandes cambios constantes, surgen innumerables modelos de administración y herramientas que permanentemente dan apoyo a la gestión y el que hacer de las instituciones, pero estas se encuentran desarrolladas de manera individual, para propósitos específicos de la operación, y no como herramientas integrales pensadas en la gerencia, por lo que se requiere modelos integrales y herramientas pensadas en el líder, de manera que le permitan liberar de manera importante su carga operativa, conectar la planeación con la ejecución desde una misma base estructural, administrar de una manera eficiente desde lo humano y lo técnico, de forma que liberen tiempo para lograr que los objetivos se logren, mediante una adecuada administración y motivación del recurso humano, el cumplimiento de la gestión de sus compromisos actuales, pero en especial focalizarse en su esencia que es visionar el futuro para planear el presente, sin olvidar las estrategias requeridas para disminuir los riesgos personales e institucionales.

Los gerentes se encuentran expuestos a múltiples investigaciones y requerimientos que demandan asegurar que cuentan con los soportes necesarios para atenderlos. Actualmente existen muchos esquemas de archivo que no se encuentran alineados de

manera directa con las obligaciones que los originaron, lo cual dificulta la búsqueda específica requerida, exponiendo al gerente a no poder atender a los requerimientos realizados y por lo tanto a riesgos de sanciones económicas o personales, por lo que es necesario que cuenten con la tranquilidad que los documentos que soportan el cumplimiento de sus obligaciones son de fácil acceso y garantizan la documentación de las mismas, por lo que se requiere que las herramientas integren dentro de un mismo sistema de información y garanticen la alineación de las actividades que le dieron origen para poder así facilitar su consulta.

El gran desafío en la época actual es contar con modelos e instrumentos que le faciliten al líder contar con una visión integral y alineada de la planeación, ejecución, seguimiento y control que le permitan el análisis sencillo de las actividades estratégicas de la empresa y le generen información oportuna para una mejor asignación de responsabilidades de forma tal que garantice que el resultado individual de las personas y las actividades se vea reflejado de manera directa con los resultados de la institución. De igual forma encontrar esquemas sencillos, prácticos y reales aplicados para lograr la transferencia del conocimiento y mantenimiento de la memoria histórica de los soportes documentales en el tiempo que permita la consulta oportuna de los mismos, sus resultados y responsables.

En este documento desarrollaremos una herramienta metodológica que garantice de manera sistemática el registro, control, seguimiento y alineación de cada una de las variables estratégicas identificadas. El gerente contará con un instrumento que le permita el seguimiento y monitoreo para una toma oportuna de decisiones y por lo tanto el cumplimiento de los objetivos, liberando tiempo de operación para poder dedicarlo a la estrategia y la prospectiva el cual es de sus mayores aportes para el desarrollo de la institución.

2. GLOSARIO

- La herramienta metodológica es un instrumento que unifica un conjunto de técnicas que hacen posible el ajuste de la relación entre medios, objetivos y resultados. (RAE).
- La planeación básica de gestión comprende las WH questions de cada actividad:

¿A quién?	¿Cual?	¿Por qué?	¿Como?
¿Cuándo?	¿Quien?	¿Que?	¿Donde?

- Ciclo PHVA: es un ciclo que se le aplica a todas las variables dentro de la herramienta metodológica, el cual comprende las actividades de:
 - Planear
 - Hacer
 - Verificar
 - Actuar

3. METODOLOGIA

El siguiente trabajo se desarrollo a partir de los conocimientos adquiridos por los autores en su calidad de estudiantes de administración de empresas. Las distintas materias y conocimientos impartidos a lo largo de la carrera de pregrado en el Colegio de Estudios superiores de Administración (CESA) despertaron la necesidad de crear una herramienta para los futuros líderes del país en las distintas industrias que se encuentran, una herramienta que fuese de fácil funcionamiento donde el administrador pudiese tomar decisiones y llevar el control de sus compañías, proyectos y vida personal sin dedicar recursos innecesarios a tareas operativas y desgastantes.

Con base en esto, los estudiantes se pusieron a la tarea de crear la herramienta, utilizando distintas teorías y herramientas expuestas en la literatura administrativa, que permitiera a todos los lideres que tengan acceso a la misma poder desarrollar sus labores de manera eficiente.

De esta manera en primera instancia se establecieron las necesidades de los líderes, los recursos que utilizan y la cuantificación de los distintos recursos utilizados, entre otros, para proponer una herramienta descrita en este texto. A continuación, se hizo la propuesta de las variables más comunes administradas por los administradores, las cuales pueden ser modificadas y adaptadas a las necesidades que tengan las instituciones. Luego, se comenzó a desarrollar la herramienta en el software Excel. Finalmente se aplico la herramienta a una empresa existente para analizar los resultados y los campos de mejoría que se tienen. Finalmente, se entienden y se plantean los pasos a seguir después de esta investigación.

4. MARCO TEÓRICO

Con el fin de desarrollar la propuesta de una herramienta metodológica que permita de manera sistemática identificar las variables estratégicas, las cuales se generan actividades a desarrollar, que necesitan una definición de controles y una alineación de los diferentes aspectos claves de la institución. Se consultaron diferentes teorías académicas dentro del área de administración de empresas, las cuales soportan las variables estratégicas que el gerente requiere desarrollar y controlar para garantizar el éxito en su gestión y el logro de los objetivos, las cuales presentaremos a continuación:

VARIABLES PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

- **Definición de misión y visión:** Para realizar una planeación estratégica, se debe identificar la misión: "Lo que la compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes. Una exposición de esta a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir" (Thompson y Strickland, 2001).

Y la visión es "considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar" (Thompson y Strickland, 2001).

- **Estudios situacionales:** Una planeación estratégica es importante para poder cumplir con los objetivos de la empresa, sin embargo, para poder hacerla se debe conocer la situación actual de la empresa, esto se puede lograr con 3 estudios:
 1. **PESTAL:** esta herramienta ayuda al entendimiento del entorno de la compañía con variables que la afectan y que se encuentran en los ámbitos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales. Esta herramienta fue creada por Liam Fahey y V.K. Narayanan en su ensayo "Análisis macro-ambiental en gestión estratégica".
 2. **5 FUERZAS DE PORTER:** este modelo consiste en el análisis de competencia que tiene la compañía respecto al sector en el cual está compitiendo. (Michael Porter, 1979)

3. DOFA: la herramienta DOFA fue creada para conocer la situación tanto interna como externa de la compañía, evaluando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, con el fin de poder generar una estrategia competitiva y una mejor toma de decisiones frente al mercado. (Albert S. Humphrey, 1964).
- **Estrategia competitiva:** la estrategia competitiva es la ejecución de acciones tanto ofensivas como defensivas, las cuales están enfocadas en:
 1. Liderar en costos: consiste en producir al menor costo posible para poder así brindar un precio menor que el de la competencia y seguir teniendo márgenes de ganancia.
 2. Diferenciación: consiste en brindar un producto o servicio que se diferencie del de la competencia y el mercado.
 3. Segmentación: es una estrategia que se enfoca en un objetivo específico del mercado y se especializa en sus necesidades.

Variables administración de recursos humanos:

- **Reclutamiento:** “es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”. (Idalberto Chiavenato, 1999)
- **Entrevista:** “es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados.” (Idalberto Chiavenato, 1999) Según Chiavenato, sistemáticamente en una entrevista al entrevistado se le aplican una serie de entradas para ver las salidas. Las entradas son estímulos y las salidas reacciones, se aplican distintos estímulos para entender la posible reacción a distintos escenarios.
- **Selección:** “la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien.” (Idalberto Chiavenato, 1999)

- **Inducción:** “consiste en un procedimiento que la orienta, ubica y supervisa al personal nuevo, que fue previamente seleccionado o que cambio de área dentro de la empresa. (Idalberto Chiavenato, 1999)

- **Evaluación de desempeño:** “La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.” (Martha Alles,)

- **Capacitación:** “Consiste en el proceso educativo, que desarrolla habilidades y competencias en los trabajadores de la empresa y les ayuda a alcanzar más fácilmente los objetivos”

- **Desarrollo del personal:** “Es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano.”(Brito Challa, Relaciones humanas 1992. Pág. 112)

- **Análisis y descripción de cargos:**
 - **Descripción:** “es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace).” (Idalberto Chiavenato, 1999)
 - **Análisis:** “análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.” (Idalberto Chiavenato, 1999) Así mismo Chiavenato plantea los métodos más utilizados para el análisis:
 - Observación directa
 - Cuestionario

- Entrevista directa
- Métodos mixtos

- **Valuación de puestos:** De acuerdo con Parra y Imelda “El sistema de descripción, clasificación y valoración de cargos por competencia para el Consejo Nacional de Competencias, se define como un instrumento técnico que permitirá mitigar el problema que actualmente presenta la institución al momento de ejecutar los subsistemas de talento humano.” (Pino & Alexandra, 2015). Así lo plantean en su publicación *Implementación del sistema de descripción, clasificación y valoración de cargos por competencia del Consejo Nacional de Competencias*.
- **Higiene y seguridad:** Según Marcano, Soler y Rodríguez en su publicación *Seguridad e higiene laboral: estrategia de la productividad organizacional en empresas de construcción* “... la seguridad e higiene laboral, además de coadyuvar a salvaguardar la integridad física y mental de los colaboradores en sus espacios de trabajos, ayuda a proteger el patrimonio de la empresa, constituyendo una exigencia regulada por leyes, el cual debe contemplarse como una estrategia para lograr la productividad tanto individual como organizacional, debido a que al prevenir la ocurrencia de accidentes y preservar la salud del trabajador, se maximiza el uso de su tiempo y los recursos utilizados para desarrollar sus actividades sin interrupciones, siendo necesario capacitarlos en la prevención de riesgos, asimismo promover el trabajo en equipo entre colaboradores, jefes y supervisores, a fin de garantizar el bienestar mediante un ambiente físico seguro y motivador en pro de la calidad de vida de todos en las empresas de construcción.” (Marcano, Soler, & Rodríguez, 2016)
- **Planeación de recursos humanos:** “La planificación estratégica de recursos humanos es necesaria desde cualquier punto de vista, puesto que aportan beneficios sustanciales a la gestión institucional al definir en horizontes en el corto y largo plazo en el avance y las competencias necesarias del personal para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización.” (Fernández, Juvinao, & Solano, 2016) Estos son los resultados obtenidos en la publicación *Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal*

- **Banco de datos:** Godoy y Pérez definen: “El sistema de información de recursos humanos es un procedimiento sistemático para reunir, almacenar, mantener, combinar y validar datos necesarios para la organización con relación a sus recursos humanos.” en su publicación *Gestión de Recursos Humanos: Subsistema de Control de Recursos Humanos*.
- **Plan de vida y carrera:** Esta variable se define como el planteamiento de un plan de crecimiento personal y profesional de cada trabajador. Se han planteado diferentes modelos para el crecimiento de los colaboradores, como lo expone Mórelo en la publicación de diario *Plan de Carrera Basado en el Modelo de Competencias*. “este artículo se fundamenta en los criterios de los autores Mitrani, Dalziel y Suárez de Puga, quienes sugieren un trabajador con un perfil psicológico conocido, y contratar por la motivación y rasgos fundamentalmente, para luego desarrollar en cada persona los conocimientos y habilidades por medio de un adiestramiento específico para ello.” (Molero, 2011)
- **Análisis económico y financiero por medio de indicadores:** Los distintos indicadores permiten a las compañías tomar decisiones sobre la estrategia y gestión de esta. Así lo evidenciaron González y Rodríguez en su publicación donde establecen: “se observa que las decisiones se toman por los gerentes de manera concertada con su comité o a través de reuniones participativas, identificándose así un modelo político. Se encontró, que este tipo de empresas se apoyan en indicadores financieros, siendo los de principal observancia los de rentabilidad. Por otro lado, se constató que el EVA se tiene en cuenta en muy bajo porcentaje. En cuanto a indicadores no financieros, prevalecen los relacionados con clientes y mercado y en un menor porcentaje aquellos que miden capacitación de funcionarios, uso de tecnologías e innovación en los procesos.” (González & Rodríguez, 2009)

5. DESARROLLO

Inicialmente se encontró la necesidad que tienen los gerentes en el día a día de su trabajo, la cual se propone resolver por medio de una herramienta metodológica que ayudará a los gerentes a definir el plan de acción de la compañía, tener una medición en tiempo real y que tengan tiempo de cumplir tareas de un gerente, al igual que garantice el archivo y fácil acceso de los documentos que evidencien el cumplimiento de las actividades

Para la definición de las variables que se introdujeron en la herramienta metodológica, se realizó una revisión de teorías estratégicas y administrativas que datan de 1964 con Albert S. Humphrey hasta los teóricos más recientes como Peter Drucker.

Se tomaron variables que se consideraron vitales en la planeación estratégica de una compañía las cuales permiten visualizar el que hace realmente la compañía, hacia dónde va en un futuro específico, qué variables del entorno pueden impactar y la situación actual de la compañía en el mercado. Para las variables de administración de recursos humanos se tomaron las actividades claves de la administración de los recursos humanos que permiten captar, mantener y potencializar el recurso humano de la compañía junto con actividades de soporte que no impactan directamente al trabajador. Las variables de administración de recursos económicos y físicos se definieron como la planeación financiera que realizan las compañías, la cual se encuentra ligada a la planeación estratégica que ayudará a soportar dicha planeación.

Las variables del control fueron definidas como un tablero control, debido a que es de fácil visualización ya que las instituciones cuentan con múltiples sistemas de información, tableros de control y herramientas para operar, las cuales no están desarrolladas en función de que el gerente pueda a través de un solo instrumento identificar de manera sistemática e integral las variables estratégicas requeridas para el cumplimiento de los objetivos, su control y seguimiento y que se encuentren debidamente alineadas, que conlleven a tener el panorama total de la compañía para su seguimiento y toma de decisiones oportuna .

Una vez definidas las variables que se evaluarán dentro de la herramienta metodológica se realizó un cuestionamiento a NIKADI, una empresa dedicada a la transformación de cacao en productos de alta calidad y con estándares internacionales. El cuestionario permitió definir qué variables le hacen falta desarrollar, para poder así generar un plan de acción, el cual el gerente puede visualizar y medir fácilmente. Este procedimiento se explicará en el capítulo 8. APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA.

6. Variables de planeación estratégica

Los gerentes son los responsables de dirigir, ejecutar y monitorear diariamente las obligaciones institucionales de las compañías y se enfrentan a elementos incontrolables e imprevisibles del ambiente en el cual se desenvuelven, según la teoría clásica de la administración en la que Fayol hace referencia a las funciones administrativas dentro de su obra, para ello se deben realizar estrategias para lograr un adecuado y oportuno control, de forma tal que les permita minimizar la incertidumbre y el impacto que puedan generar estos cambios exógenos dentro de un horizonte temporal. (Agustín Reyes Ponce, 2000)

La planeación estratégica es el instrumento por excelencia de la alta dirección para la definición de políticas, estrategias y actividades de la empresa que conlleve a cumplir los objetivos, metas y obligaciones en un periodo determinado. De igual manera facilita el establecimiento de las potencialidades y vulnerabilidades para la definición e implementación de planes tácticos y operativos generales de la compañía y con sus grupos de interés. (Garrido, 2003)

6.1 Características

Para realizar una planeación estratégica se debe tener en cuenta tres características que son (Porter, 1996):

- El tiempo que sea realizara esta proyección. Tiene 3 horizontes que dependen del entorno en el cual se encuentre la empresa así:
 - Corto plazo: 1 año
 - Mediano plazo: 5 años
 - Largo plazo: 20 años
- La planeación basa sus decisiones en juicios y no en datos.
- Se debe planear para toda la compañía, con el fin de generar una sinergia y poder alcanzar los objetivos previamente analizados.

6.2 Pasos

La planeación estratégica se desarrolla a través de 5 pasos. (Lehmann Niklison Francisco, 2011).

- Análisis interno y externo. Este análisis se hace con el fin de que la empresa conozca en qué situación se encuentra, cuáles son sus posibles amenazas, sus debilidades, sus fortalezas y sus restricciones frente a un entorno político, social, económico, tecnológico, ambiental y legal.
- A partir de misión y la visión de la compañía. Se definen los objetivos para 3 grandes grupos.
 - Financiero: son objetivos que tienen que ver con control de costos, utilidades y rendimientos financieros.
 - Crecimiento: estos objetivos son de crecimiento de la empresa o con relación al mercado
 - Sostenimiento: son objetivos que tienen que ver con el futuro y la continuidad de la empresa.
- Formulación y elección de la estrategia a seguir. Se pueden dividir en 4 estilos de estrategias.
 - Defensiva: es una estrategia basada en mantener y defender de los competidores una posición de un producto o un mercado específico.
 - Ofensiva: busca tener nuevos productos, nuevos mercados y son empresas que se adaptan fácilmente al cambio
 - Analítica: es una estrategia que combina la estrategia ofensiva y la defensiva, dependiendo del área en el que se realice la planeación.
 - Reactiva: son estrategias adaptadas a empresas que se encuentran en un ambiente altamente volátil y que no permiten una estrategia clara debido a su necesidad de rápida reacción.
- Elaboración del plan de acción. Consiste en definir las actividades que permitirán cumplir con los objetivos estratégicos, los compromisos y obligaciones institucionales.
- Implementación táctica y operativa- Una vez realizado el plan de acción, se realizan las actividades que fueron previamente establecidas con el fin de cumplir con los objetivos esperados. Por otra parte, consiste en alinear los planes de todas las áreas, con el fin de generar una sinergia.

7. Variables de la administración de recursos humanos, económicos y físicos.

Toda compañía productora o prestadora de servicios debe contar con unos insumos para su funcionamiento como lo son el recurso humano, económico y físico.

Los recursos humanos son quienes realmente van a operar la compañía y su administración es de suma importancia para el logro de los objetivos previamente establecidos en la planeación, esto conlleva al desarrollo de una serie de estrategias planteadas por Idalberto Chiavenato en su libro Administración de recursos humanos. Son dos técnicas; una externa que ayuda a conocer el entorno laboral del mercado en el cual se encuentra la compañía y uno interno el cual muestra la situación actual de sus empleados, ayuda a su mejoramiento y a su permanencia dentro de la compañía.

Técnicas utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en el ambiente interno
<ul style="list-style-type: none">● Estudio del mercado de trabajo.● Reclutamiento y selección.● Investigación de salarios y prestaciones.● Relaciones con los sindicatos.● Relaciones con entidades de formación profesional.● Legislación laboral.	<ul style="list-style-type: none">● Análisis y descripción de puestos.● Valuación de puestos.● Capacitación.● Evaluación del desempeño.● Plan de vida y carrera.● Plan de prestaciones sociales.● Política salarial.● Higiene y seguridad.

Tabla 1

Una vez realizadas la técnica externa como interna se pueden llegar a hacer políticas y procesos que integren, organicen, retengan, desarrollen y midan al recurso humano, con el fin de generar una sinergia en pro del logro de los objetivos corporativos.

Sin embargo, no existe una técnica específica la cual aplicar, todo depende de la situación en la cual se encuentre la compañía, al igual que esta administración del recurso humano es un medio por el cual se llega a la eficiencia y eficacia del cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.

Para la administración de los recursos financieros y físicos tenemos que retomar la planeación estratégica, debido a que es quien nos va a dar las pautas de cuales recursos vamos a necesitar para cumplir dichos objetivos. Los recursos financieros se encuentran en los presupuestos realizados por las compañías y son quienes van a dictaminar la adquisición o venta de los recursos físicos.

8. Variables de seguimiento y control empresarial.

El seguimiento y control de una empresa es parte de la columna vertebral y de gran importancia para la gestión de gerentes, dado que su oportuno seguimiento y análisis es una de sus principales tareas. Implementar un proceso de control permite la fijación de estándares medidos por indicadores para realizar un adecuado seguimiento a los resultados reales de las estrategias implementadas de forma tal que sea el insumo principal para la toma de decisiones oportunas. (Serna, 2005)

Para poder realizar un sistema de control con indicadores precisos se debe tener conocimiento pleno de la organización, información que soporte cada indicador y conocimiento de las necesidades de la organización. (ISO 9001 ICONTEC)

Todo indicador debe tener:

- Nombre
- Procedimiento de cálculo
- Unidad
- Sentido
- Frecuencia de toma de datos
- Valor actual
- Valor potencial
- Meta
- Análisis

Una vez implementado los indicadores del proceso de control y seguimiento de la compañía, se debe realizar un análisis claro para poder generar las acciones de mejoramiento. Una herramienta importante para poder hacer este análisis y conectar el sistema de control con la planeación estratégica es el Balance Scorecard creado por (Norton y Kaplan Kaplan, Norton, 2000).

Según el Balance Scorecard Institute, el tablero de control es un sistema de planeación estratégica y gerencial que se usa en las organizaciones para:

- Comunicar lo que se quiere lograr
- Alinear el trabajo del día a día de todos los integrantes con la estrategia
- Priorizar proyectos, productos o servicios
- Medir y monitorear el progreso hacia un objetivo estratégico

Es un sistema que permite unir los diferentes aspectos de una estrategia, variables como las mencionadas en este texto. Conecta la misión, la visión, los valores, la estrategia, los objetivos, los indicadores, las metas y las iniciativas. (Balance Scorecard Institute, 2010)

9. APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA

Para la aplicación de la herramienta se escogió un startup, la cual se encontraba en el desarrollo de estrategias y algunas de las variables desarrolladas que se propusieron en la herramienta metodológica. Esta compañía como lo mencionamos anteriormente se llama NIKADI, la cual se dedica a la transformación y comercialización del cacao con los mayores estándares de calidad, tanto nacionales como internacionales.

Se procedió a realizarle la encuesta que se encuentra dentro de la herramienta metodológica en la columna “preguntas”, esta encuesta fue generada por el ciclo PHVA que tenía unas actividades concretas, las cuales deberían hacerse dentro de la resolución de cada variable.

OBJETIVOS	EJE TEMATICO	VARIABLES	DESCRIPCIÓN	PHVA	PREGUNTAS	SI	NO
ESTRATEGIA	Estudios situacionales	PESTAL	Definir con un equipo de trabajo competente los diferentes ambitos que puedan impactar a la compañía: -Políticos: tendencias políticas y posicionamientos de líderes que pueden influir en el negocio. -Economicos: avances economicos para sector y cambios en el sistema economico que puedan impactar. -Sociales: cambios demograficos en los clientes y empleados, tendencias de consumo y pensamiento. -Tecnologicos: avances tecnologicos en produccion y servicios para el sector y sus clientes. -Ambientales: cambios climaticos, tendencias ambientales que puedan afectar en la operación. -Legales: regulaciones que impacten la compañía.	Planeación básica de gestión	¿Realizo la planeación básica de gestión para el PESTAL?	X	
				Recolección de Información	¿Realizo la recolección de información para el PESTAL?	X	
				Análisis de Información	¿Realizo el análisis a la información previamente recolectada?	X	
				Informe PESTAL	¿Realizo un informe del análisis PESTAL?	X	
				Evaluación	¿Evalué y ajusté el análisis periódicamente?		X

Figura 1

Anexo 1. Formato herramienta metodológica

Como podemos ver en la imagen dentro de las variables de la planeación estratégica se encontraba el PESTAL, el cual es un estudio situacional que define qué variables del entorno que pueden impactar en la compañía. El ciclo PHVA de esta variable comprende tener una planeación básica de gestión, una fase de recolección de información, un análisis de la información, un informe del PESTAL y una fase de Evaluación, la cual NIKADI no había realizado, esta fase de evaluación comprende los componentes de actualizar el estudio y evaluar su caducidad, por lo cual irá al Plan de acción de la compañía.

Por último, se complementa la herramienta metodológica con unas columnas que permitan identificar el cronograma, los responsables, las ponderaciones de cada actividad y el documento que soporta la actividad definida como se observa en la siguiente imagen.

DETALLE PLAN DE ACCION															
VARIABLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	RESPONSABLE	PONDERACION	DOCUMENTO
Planeación basica de gestion	■												Nicolas	15%	PBG-PESTAL-2018
Recolección de Información		■											Nicolas	20%	INFO-PESTAL-2018
Analisis de Información			■										Nicolas	20%	ANALISIS-PESTAL-2018
Informe PESTAL				■									Nicolas	30%	INFORME-PESTAÑ-2018
Evaluación/Ajustes													Nicolas	15%	

Figura 2

Anexo 1. Formato herramienta metodológica, “detalle plan de acción”

El gerente a partir de la herramienta puede visualizar como se encuentra cada variable, tarea u objetivo previamente planeado, diligenciado y evaluado dentro de la herramienta, como se muestra en la siguiente imagen. Si el gerente quiere conocer las tareas que se encuentran inmersas dentro de esa variable, se dirige al “Detalle plan de acción” como se muestra en la imagen anterior.

PLAN DE ACCION													
VARIABLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	RESPONSABLE
PESTAL	85%											Nicolas	

Figura 3

Anexo 1. Formato herramienta metodológica, “Plan de acción”

Cabe resaltar que este mismo procedimiento se debe realizar con cada una de las variables que se propusieron para esta herramienta metodológica, el cual va a generar un tablero general que indica cómo se encuentran en tiempo real todas las actividades de la compañía, quienes son los responsables y cuando seria su fecha límite de entrega. Si el gerente considera alguna variable adicional o su procedimiento de planeación estratégica es diferente, puede generar la misma herramienta metodológica, ya que es completamente flexible.

En la medida que se va cumpliendo con cada una de las actividades planeadas, se debe proceder a registrar en la herramienta metodológica el link donde se puede ubicar el documento soporte que evidencia el mismo, lo cual le permite al gerente tener acceso de forma inmediata de los documentos claves de la gestión tal como se presenta en el siguiente gráfico.

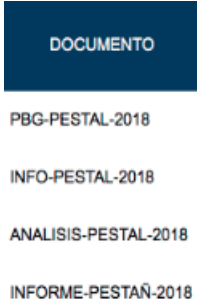


Figura 4

Anexo 1. Formato herramienta metodológica, “Plan de acción”

Por último, en la medida que se van realizando las mediciones, se genera el tablero consolidado de indicadores que se encuentran definidos por rangos y colores de forma que de manera gráfica y esquemática se pueda visualizar el cumplimiento y permita un análisis sencillo y facilite la información para la toma de decisiones, tal como se presenta en el siguiente gráfico.

TABLERO DE CONTROL														
VARIABLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	RESPONSABLE	
PESTAL	90%												Nicolas	
5 FUERZAS DE PORTER	90%												Nicolas	
DOFA	90%												Nicolas	
MISION			70%										Nicolas	
VISION			70%										Nicolas	
ESTRATEGIA COMPETITIVA		85%											Nicolas	
Reclutamiento												100%	Nicolas	
Entrevista			60%										Nicolas	
Selección	90%												Nicolas	
Inducción			0%										Nicolas	
Evaluación de desempeño		70%											Nicolas	
Capacitación												70%	Nicolas	
Desarrollo del personal		70%											Nicolas	
Análisis y descripción de cargos													0%	Nicolas
Valuación de puestos	60%												Nicolas	
Higiene y seguridad													0%	Nicolas
Planeación de recursos humanos				35%									Nicolas	
Banco de datos						100%							Nicolas	
Plan de prestaciones sociales													0%	Nicolas
Plan de vida y carrera													0%	Nicolas
Administración de sueldos y salarios	80%												Olga Lucia	
Análisis Económico y Financiero por medio de indicadores.													60%	Olga Lucia
Proyecciones y presupuesto													15%	Olga Lucia
Tablero de control													0%	Nicolas

Figura 5

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este trabajo nos permite concluir en primer lugar que los conocimientos adquiridos en el pregrado de administración de empresas pueden ser unificados permitiendo a los líderes y administradores la utilización de los conceptos aprendidos para luego ser aplicados en las áreas en las que ejercen. En segunda medida se entienden las distintas necesidades de los administradores y que la herramienta permite la satisfacción de la mismas, de tal manera que los recursos que se invierten pueden ser orientados hacia la ejecución y desarrollo de los negocios y proyectos sin ser mal gastados en seguimientos, controles y monitoreo operativos. Este desarrollo también permitió entender que la herramienta es aplicable y facilita el entendimiento de las tareas que se están desarrollando en una compañía, su progreso, los responsables, los tiempos esperados y finalmente la recopilación de evidencia de las tareas hechas. Se entiende que las necesidades de los líderes pueden ser distintas y cualquier método de gestión que se utilice debe poder ser modificable y adaptable a las mismas. Al ser aplicada a un emprendimiento del sector real se vio como la herramienta permitió al emprendedor a tomar planes de acción inmediatos, tanto a corto como a largo plazo. El emprendedor la vio como una herramienta completa que le permitió ver a la situación actual, los requerimientos y los tiempos necesarios para ejecutar distintas tareas necesarias para el crecimiento de su empresa.

El paso siguiente es definir algunas recomendaciones de cara a esta investigación. A continuación, se debe realizar el manual de uso de la herramienta, donde se detalle paso a paso la utilización de esta, las variaciones que se permiten realizar en cuanto a las variables utilizadas y la explicación de los resultados que se obtengan de la misma.

En segunda instancia se recomienda realizar el desarrollo tecnológico de la aplicación o software en la que se desarrolle. Debe ser una interfaz amigable, fácil de utilizar, con indicaciones claras donde el usuario que la utilice tenga la capacidad de ejecutarla sin contratiempos. Se deben plantear distintas versiones para emprendedores, empresas y personas naturales.

Posteriormente se debe elaborar un plan de negocio donde se establezca la comercialización de la herramienta o en su defecto la distribución de la misma por medio de convenios y custodia de información de las distintas instituciones donde se utilice.

11. BIBLIOGRAFÍA

Administración Estratégica Conceptos y Casos, 11va Edición, de Thompson Arthur y Strickland A. J III, Mc Graw Hill, 2001.

Comercio, Industria y Turismo, M. D. (2010). Manual para la elaboración de planes de negocios. *Ventures*,4-52. Retrieved March 15, 2018, from <https://ticamericas.net/Download/bootcamp/ManualdePlanesNegociosMCITVentures.pdf>.

Fernández, D. L., Juvinao, D. L., & Solano, E. S. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. Recuperado el 17 de 5 de 2018, de <http://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/economicascuc/article/view/1136>

Godoy, C. D., & Pérez, D. F. (2017). Gestión de Recursos Humanos: Subsistema de Control de Recursos Humanos. Recuperado el 17 de 5 de 2018, de <http://repositorio.unan.edu.ni/3912>

González, P. G., & Rodríguez, T. B. (2009). Una aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros. Recuperado el 17 de 5 de 2018, de <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/view/2167>

Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A. (2009). *El Cuadro de mando integral = The balanced scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.

Lehmann Niklison Francisco. (2011, marzo 14). Pensamiento estratégico. 5 pasos para planear estratégicamente. Retrieved March 15, 2018 <https://www.gestiopolis.com/pensamiento-estrategico-5-pasos-para-planear-estrategicamente>

Marcano, A. I., Soler, M., & Rodríguez, J. B. (2016). Seguridad e higiene laboral: estrategia de la productividad organizacional en empresas de construcción. Recuperado el 17 de 5 de 2018, de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/viewarticle/4274/5461>

Molero, S. (2011). Plan de Carrera Basado en el Modelo de Competencias. *Telos*, 2(1), 107-114.

Recuperado el 17 de 5 de 2018, de

<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewarticle/1409/4478>

Norma UNE-EN ISO 9004 y UNE 66174. (n.d.). Retrieved March 15, 2018, from

<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/iso-9004-y-une-66174>

Pino, P., & Alexandra, I. (2015). *Implementación del sistema de descripción, clasificación y valoración de cargos por competencia del Consejo Nacional de Competencias*. Recuperado el 17 de 5 de 2018, de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/13087/1/cd->

Plan Estratégico de Recursos Humanos. Fase de análisis. Análisis del perfil de los Recursos Humanos.

(n.d.). *Como Hacer Un Plan Estratégico De Recursos Humanos*, 75-82. Retrieved March 15, 2018, from

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43099694/Chiavenato.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1521693444&Signature=ycqZVO1EeXNMvPkEgz5vRO8oLXU=&response-content-disposition=inline;filename=Administracion_de_recursos_humanos._El_c.pdf.

Rivas, A. (1970, January 01). Técnica, herramienta, método y metodología. Retrieved March 15, 2018,

from <http://mundoinformatico321.blogspot.com.co/2012/11/tecnica-herramienta-metodo-y-metodologia.html>

Urrea Romero, O., & Chica Velez, S. (2008). Gerencia de recursos físicos y financieros. *Programa Administración Pública Territorial*, 9-162. Retrieved March 15, 2018, from

<http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/3-Gerencia-de-Recursos-Fiscos-y-financieros.pdf>

VARIABLES							
OBJETIVOS	EJE TEMATICO	VARIABLES	DESCRIPCIÓN	PHVA	PREGUNTAS		
ESTRATEGIA	Estudios situacionales	PESTAL	<p>Definir con un equipo de trabajo competente los diferentes hábitos que puedan impactar a la compañía:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Políticos: tendencias políticas y posicionamientos de líderes que pueden influir en el negocio. -Económicos: avances económicos para sector y cambios en el sistema económico que puedan impactar. -Sociales: cambios demográficos en los clientes y empleados, tendencias de consumo y pensamiento. -Tecnológicos: avances tecnológicos en producción y servicios para el sector y sus clientes. -Ambientales: cambios climáticos, tendencias ambientales que puedan afectar en la operación. -Legales: regulaciones que impacten la compañía. 	Planeación básica de gestión	¿Realizo la planeación básica de gestión para el PESTAL?		
				Recolección de Información	¿Realizo la recolección de información para el PESTAL?		
				Análisis de Información	¿Realizo el análisis a la información previamente recolectada?		
		Informe PESTAL		¿Realizo un informe del análisis PESTAL?			
		Evaluación/Ajustes		¿Evaluó y ajustó el análisis periódicamente?			
		5 FUERZAS DE PORTER		<p>Analizar las 5 fuerzas de Porter:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Rivalidad entre los competidores: con que empresas se va a competir directamente?, como es la competencia en el mercado? -Nuevos competidores: barreras de entrada y análisis de empresas con el mismo servicio o producto, con economías similares. -Negociación de los clientes: el poder de negociación que tiene la compañía con sus clientes. -Negociación de los proveedores: el poder de negociación que tiene la compañía con sus proveedores. -Productos sustitutos: análisis de productos que sustituyan el de la compañía. 	Planeación básica de gestión	¿Realizo la planeación básica de gestión para las 5 Fuerzas De Porter?	
					Recolección de Información	¿Realizo la recolección de información para las 5 Fuerzas De Porter?	
					Análisis de Información	¿Realizo el análisis a la información previamente recolectada?	
		Informe 5 Fuerzas de Porter			¿Realizo un informe del análisis de las 5 Fuerzas De Porter?		
	Evaluación/Ajustes	¿Evaluó y ajustó el análisis periódicamente?					
	DOFA	<p>Definir y analizar con un equipo de trabajo competente cuales son las:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Debilidades: interno -Fortalezas: interno -Amenazas: externo -Oportunidades: externo 	Planeación básica de gestión		¿Realizo la planeación básica de gestión para el DOFA?		
			Recolección de Información		¿Realizo la recolección de información para el DOFA?		
			Análisis de Información		¿Realizo el análisis a la información previamente recolectada?		
	Informe DOFA		¿Realizo un informe del análisis del DOFA?				
	Evaluación/Ajustes		¿Evaluó y ajustó el análisis periódicamente?				
	Definición de misión y visión		MISION	Plantear el porque la empresa existe y que pretende hacer hacia sus stakeholders	Planeación básica de gestión	¿Realizo la planeación básica de gestión para la misión?	
					Recolección de Información	¿Realizo la recolección de información para la Misión?	
					Metodología	¿Tiene una metodología para el planteamiento de la Misión?	
					Desarrollo	¿Desarrollo la metodología para el planteamiento de la Misión?	
		Misión			¿Tiene planteada la misión de la compañía?		
		Evaluación/Ajustes			¿Evaluó y ajustó la misión?		
VISION		Definir de los objetivos de la empresa en un horizonte temporal y como llegara a satisfacer a sus clientes en ese futuro sosteniblemente.	Planeación básica de gestión		¿Realizo la planeación básica de gestión para el vision?		
			Recolección de Información		¿Realizo la recolección de información para la Vision?		
			Metodología		¿Tiene una metodología para el planteamiento de la Vision?		
			Desarrollo		¿Desarrollo la metodología para el planteamiento de la Vision?		
			Vision		¿Tiene planteada la Vision de la compañía?		
			Evaluación/Ajustes		¿Evaluó y ajustó la Vision?		
Definición de estrategia	ESTRATEGIA COMPETITIVA		<p>Analizar los estudios realizados, y definir la posición estratégica que tomara la compañía:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo en costos: generar la mayor optimización de los recursos, con el fin de que el producto sea de bajo costo de producción -Diferenciación: diferenciarse por medio de un producto que sea estrella. -Segmentación o especialización: especializarse en un segmento en específico. 	Planeación básica de gestión	¿Realizo la planeación básica de gestión para la definición de la estrategia?		
				Entradas de información	¿Realizo la recolección de información para la definición de la estrategia?		
				Análisis de Información	¿Realizo el análisis a la información previamente recolectada?		
				Toma de decisión	¿Tomo la decisión de que estrategia corporativa va a implementar?		
				Objetivos corporativos	¿Definí los objetivos corporativos?		
				Evaluación/Ajustes	¿Evaluó y ajustó la estrategia?		
		Reclutamiento		Reclutamiento	Atraer recursos humanos que se encuentren motivados a presentarse en la compañía.	Planeación básica de gestión	¿Realizo la planeación básica de gestión para el reclutamiento?
						Requerimiento de necesidades	¿Tiene definidas las necesidades de competencias que necesita la empresa?
Plan de reclutamiento	¿Definí el plan reclutamiento?						
Reclutar	¿Recluto personal?						
Evaluación/Ajustes	¿Evaluó y ajustó la estrategia?						
Entrevista	Recolectar información de los posibles trabajadores de la compañía.		Planeación básica de gestión	¿Realizo la planeación básica de gestión para la entrevista?			
			Requerimiento de necesidades	¿Tiene definidas las necesidades de competencias que necesita la empresa?			
			Diseño de entrevista	¿Tiene diseñadas las entrevistas?			
			Entrevista	¿Realizo entrevistas?			
			Evaluación/Ajustes	¿Evaluó y ajustó las entrevistas?			
Planeación básica de gestión	¿Realizo la planeación básica de gestión para la selección?						

		CRONOGRAMA 2019														
SI	NO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	PONDERACION	RESPONSABLE	DOCUMENTO
X														10%	Nicolas	
X														30%	Nicolas	
X														30%	Nicolas	
X														20%	Nicolas	
	X													10%	Nicolas	
X														10%	Nicolas	
X														30%	Nicolas	
X														30%	Nicolas	
X														20%	Nicolas	
	X													10%	Nicolas	
X														10%	Nicolas	
X														30%	Nicolas	
X														30%	Nicolas	
X														20%	Nicolas	
	X													10%	Nicolas	
X														10%	Nicolas	
X														20%	Nicolas	
	X													15%	Nicolas	
	X													15%	Nicolas	
X														30%	Nicolas	
X														10%	Nicolas	
X														10%	Nicolas	
X														20%	Nicolas	
	X													15%	Nicolas	
	X													15%	Nicolas	
X														30%	Nicolas	
X														10%	Nicolas	
X														10%	Nicolas	
X														15%	Nicolas	
	X													15%	Nicolas	
X														25%	Nicolas	
X														25%	Nicolas	
X														10%	Nicolas	
X														10%	Nicolas	
X														20%	Nicolas	
X														25%	Nicolas	
x														35%	Nicolas	
X														10%	Nicolas	
X														10%	Nicolas	
	X													25%	Nicolas	
	X													25%	Nicolas	
X														30%	Nicolas	
	X													10%	Nicolas	
X														10%	Nicolas	

ADMINISTRACION	Aplicación directa a las personas	Selección	Comparar los datos recolectados de los candidatos y elección de un recurso humano para la compañía.	Requerimiento de necesidades	¿Tiene definidas las necesidades de competencias que necesita la empresa?
				Selección satisfaciendo los requerimientos	¿Selecciono el personal, supliendo las necesidades de competencias que necesita la empresa?
				Evaluación/Ajustes	¿Evaluó y ajusto la selección?
		Inducción	Orientar y supervizar a los trabajadores nuevos en la compañía.	Planeación básica de gestión	¿Realizo la planeación básica de gestión para la inducción?
				Requerimiento de necesidades	¿Tiene definidas las necesidades de competencias que necesita la empresa?
				Diseño Inducción	¿Tiene diseñadas las rutas de inducción del personal?
				Evaluación/Ajustes	¿Evaluó y ajusto la inducción?
		Evaluación de desempeño	Analizar el grado de cumplimiento individual de cada colaborador.	Planeación básica de gestión	¿Realizo la planeación básica de gestión para la evaluación de desempeño?
				Recolección de Información	¿Realizo la recolección de información para la evaluación de desempeño?
				Diseño de evaluación de desempeño	¿Tiene diseñada la evaluación de desempeño?
				Evaluación/Ajustes	¿Evaluó y ajusto la evaluación de desempeño?
		Capacitación	Ampliar el conocimiento, aptitudes y habilidades técnicas de los colaboradores.	Planeación básica de gestión	¿Realizo la planeación básica de gestión para la capacitación?
				Análisis de necesidades	¿Tiene definidas las necesidades de competencias que necesita la empresa?
				Diseño de la capacitación	¿Tiene diseñada la capacitación de personal?
				Capacitación	¿Realizo la capacitación?
	Desarrollo del personal	Mejorar las habilidades personales y comportamientos de los colaboradores.	Planeación básica de gestión	¿Realizo la planeación básica de gestión para el desarrollo de personal?	
			Análisis de necesidades	¿Tiene definidas las necesidades de competencias que necesita la empresa?	
			Diseño de desarrollo de personal	¿Tiene diseñado el desarrollo de personal de la empresa?	
			Desarrollo de personal	¿Desarrolla al personal?	
	Aplicación indirecta a las personas	Análisis y descripción de cargos	Determinar las responsabilidades de cada cargo, su unidad de mando, la naturalidad del cargo y que tipo de persona puede ocupar esa vacante	Planeación básica de gestión	¿Realizo la planeación básica de gestión para el análisis y descripción de cargos?
				Metodología	¿Tiene una metodología para el planteamiento de la Visión?
				Análisis de Información	¿Realizo el análisis a la información previamente recolectada?
				Descripción de cargos	¿Realizo la descripción de cargos?
				Evaluación/Ajustes	¿Evaluó y ajusto el análisis y la descripción de cargos?
		Valuación de puestos	Evaluar la importancia que tiene ese cargo dentro de la compañía.	Planeación básica de gestión	¿Realizo la planeación básica de gestión para la valuación de impuestos?
				Metodología	¿Tiene una metodología para la valuación de puestos?
				Evaluación de puesto	¿Valua los puestos en su compañía?
Higiene y seguridad		Evaluar que normas, procedimientos y medidas técnicas que ayudan a la preservación mental y física del trabajador.	Evaluación/Ajustes	¿Evaluó y ajusto el análisis y la valuación de puestos?	
			Planeación básica de gestión	¿Realizo la planeación básica de gestión para la higiene y la seguridad en el puesto de trabajo?	
			Metodología	¿Tiene una metodología para la evaluación de la higiene y la seguridad en el puesto de trabajo?	
			Requerimiento de necesidades	¿Definí las necesidades de higiene y seguridad en el puesto de trabajo?	
Planeación de recursos humanos	Diseñar un plan que satisfaga los requerimientos futuros de personal, habilidades y capacidades de los recursos humanos que demande la compañía para su operación.	Diseño de normas, procedimientos y medidas	¿Diseño las normas, procedimientos y medida de la compañía?		
		Evaluación/Ajustes	¿Evaluó y ajusto el análisis e implementación de higiene y seguridad?		
		Planeación básica de gestión	¿Realizo la planeación básica de gestión para la planeación de recursos humanos?		
		Entrada de información	¿Recolecto la información para la realización de la planeación de recursos humanos?		
		Análisis de Información	¿Realizo el análisis a la información previamente recolectada?		
Banco de datos	Implementar un sistema que permita la visualización de los datos de los recursos humanos de la compañía (nomina, headcount, horas trabajadas, perfiles, etc)	Plan de Recursos Humanos	¿Plano los recursos humanos que necesita su compañía?		
		Evaluación/Ajustes	¿Evaluó y ajusto la planeación de recursos humanos?		
		Planeación básica de gestión	¿Realizo la planeación básica de gestión para el diseño del banco de datos?		
		Entrada de información	¿Realizo la recolección de información para la definición del banco de datos de la compañía?		
		Análisis de requisitos de información	¿Realizo el análisis a la información que necesita la compañía en el banco de datos?		
		Diseño de banco de datos	¿Diseño o escogí un banco de datos de datos para la compañía?		
		Evaluación/Ajustes	¿Evaluó y ajusto el banco de datos?		
		Planeación básica de gestión	¿Realizo la planeación básica de gestión para el plan de prestaciones sociales?		

X																		30%	Nicolas			
X																			50%	Nicolas		
	X																		10%	Nicolas		
	X																		10%	Nicolas		
	X																		30%	Nicolas		
	X																		50%	Nicolas		
	X																		10%	Nicolas		
X																			10%	Nicolas		
	X																		30%	Nicolas		
X																			50%	Nicolas		
X																			10%	Nicolas		
X																			10%	Nicolas		
	X																		20%	Nicolas		
	X																		25%	Nicolas		
	X																		35%	Nicolas		
	X																		10%	Nicolas		
X																			10%	Nicolas		
	X																		20%	Nicolas		
	X																		25%	Nicolas		
X																			35%	Nicolas		
	X																		10%	Nicolas		
	X																		30%	Nicolas		
X																			50%	Nicolas		
	X																		10%	Nicolas		
X																			10%	Nicolas		
X																			20%	Nicolas		
X																			25%	Nicolas		
X																			35%	Nicolas		
X																			10%	Nicolas		
	X																		10%	Nicolas		
	X																		20%	Nicolas		
	X																		25%	Nicolas		
X																			35%	Nicolas		
	X																		10%	Nicolas		
	X																		10%	Nicolas		
	X																		20%	Nicolas		
	X																		25%	Nicolas		
	X																		35%	Nicolas		
	X																		10%	Nicolas		
	X																		10%	Olga Lucia		

	Plan de prestaciones sociales	Definir que prestaciones sociales extra legales se le brindaran a los trabajadores y bajo que concepto.	Entrada de información	¿Realizo la recolección de información para el plan de prestaciones sociales?		
			Análisis de información	¿Realizo el análisis a la información previamente recolectada?		
			Diseño del plan de prestaciones sociales	¿Diseño un plan para las prestaciones sociales de la compañía?		
			Ejecución plan de prestaciones sociales	¿Ejecuto el plan de prestaciones sociales?		
			Evaluación/Ajustes	¿Evaluo y ajusto el plan de prestaciones sociales?		
			Plan de vida y carrera	Planificar el crecimiento personal y profesional de cada trabajador apoyado en la capacitación y desarrollo.	Planeación básica de gestión	¿Realizo la planeación básica de gestión para el plan de vida y carrera?
					Entrada de información	¿Realizo la recolección de información para el plan de vida y carrera de sus colaboradores?
					Análisis de información	¿Realizo el análisis a la información previamente recolectada?
					Diseño de plan de vida y carrera	¿Diseño el plan de vida y carrera de sus colaboradores?
	Plan de vida y carrera	¿Implemento un plan de vida y carrera en la compañía?				
	Evaluación/Ajustes	¿Evaluo y ajusto el plan de vida y carrera?				
	Administración de sueldos y salarios	Planificar siguiendo la normatividad laboral de cada país, el pago de salarios que sean equitativos respecto a la actividad, responsabilidad y formación que tiene cada empleado y en comparación a cargos similares dentro y fuera de la compañía.	Planeación básica de gestión	¿Realizo la planeación básica de gestión de la administración de sueldos y salarios?		
			Entrada de información	¿Realizo la recolección de información para la administración de sueldos y salarios?		
			Análisis de información	¿Realizo el análisis a la información previamente recolectada?		
			Sistemas de medición	¿Tiene un sistema de medición de sueldos y salarios?		
			Proyecciones de sueldos y salarios	¿Realizo las proyecciones económicas de sueldos y salarios de la compañía?		
			Evaluación/Ajustes	¿Evaluo y ajusto la administración de sueldos y salarios?		
	Planeación de recursos Económicos y Físicos	Análisis Económico y Financiero por medio de indicadores.	Analizar por medio de indicadores de liquidez, rentabilidad y eficiencia, la situación económica de la compañía.	Planeación básica de gestión	¿Realizo la planeación básica de gestión para el análisis económico y financiero por medio de indicadores?	
				Metodología	¿Tiene una metodología para el análisis de los indicadores?	
				Análisis de información suministrada por indicadores	¿Analizo los indicadores financieros de la compañía?	
				Reporte financiero	¿Genero reporte de los indicadores financieros?	
Evaluación/Ajustes				¿Evaluo y ajusto el análisis económico y financiero por medio de indicadores?		
Proyecciones y presupuesto		Pronosticar los resultados económicos de la compañía respecto a su operación y definir las estrategias de inversión, financiación, distribución de utilidades y tributación.	Planeación básica de gestión	¿Realizo la planeación básica de gestión para las proyecciones financieras y presupuestación?		
			Entrada de información	¿Realizo la recolección de información para la proyección de los estados financieros y presupuesto?		
			Análisis de información	¿Realizo el análisis a la información previamente recolectada?		
			Metodología	¿Tiene una metodología para el análisis de los estados financieros y presupuesto?		
			Evaluación/Ajustes	¿Evaluo y ajusto el presupuesto y proyección de los estados financieros?		
CONTROL	Seguimiento y medición	Tablero de control	Identificar los objetivos que se quieren medir y diseñar indicadores que midan el cumplimiento. Identificar los objetivos corporativos de cada trabajador y crear indicadores que lo midan. Implementar el balanced scorecard para medir el cumplimiento de las estrategias creadas. Identificar los objetivos que se quieren medir y con que indicador se va a medir. Identificar los objetivos que se quieren medir y con que indicador se va a medir. Identificar los objetivos que se quieren medir y con que indicador se va a medir.	Planeación básica de gestión	¿Realizo la planeación básica de gestión para el diseño del tablero de control?	
			Requerimiento de necesidades de control	¿Defino las actividades que deben ser controladas en el tablero?		
			Entrada de información	¿Realizo la recolección de información para el diseño del tablero de control?		
			Análisis de información	¿Realizo el análisis a la información previamente recolectada?		
			Diseño de indicadores	¿Diseño el tablero de control?		
			Control por medio de indicadores	¿Controlo la compañía por medio del tablero de indicadores?		
			Evaluación/Ajustes	¿Evaluo y ajusto el tablero de control?		

	X												15%	Olga Lucia		
	X												15%	Olga Lucia		
	X												30%	Olga Lucia		
	X												20%	Olga Lucia		
	X												10%	Olga Lucia		
	X												10%	Nicolas		
	X												15%	Nicolas		
	X												15%	Nicolas		
	X												25%	Nicolas		
	X												25%	Nicolas		
	X												10%	Nicolas		
X													10%	Olga Lucia		
X													20%	Olga Lucia		
	X												20%	Olga Lucia		
X													20%	Olga Lucia		
X													20%	Olga Lucia		
X													10%	Olga Lucia		
	X												10%	Olga Lucia		
	X												20%	Olga Lucia		
X													25%	Olga Lucia		
X													35%	Olga Lucia		
	X												10%	Olga Lucia		
	X												10%	Olga Lucia		
X													15%	Olga Lucia		
	X												15%	Olga Lucia		
	X												10%	Olga Lucia		
	X												40%	Olga Lucia		
	X												10%	Olga Lucia		
	X												10%	Nicolas		
	X												10%	Nicolas		
	X												10%	Nicolas		
	X												10%	Nicolas		
	X												25%	Nicolas		
	X												25%	Nicolas		
	X												10%	Nicolas		

