

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Especialización en Gerencia del Talento Humano

**Proyecto De Desarrollo Como Trabajo de Grado**

Presentado Por:

Jaime Alberto Abello Martínez

Presentado A:

Jorge Iván Jurado Salgado

Director Programa

Angela Ocampo Mosquera

Luis Humberto Orozco Nieto

Asesores

Manizales Caldas, Junio de 2023

## Propuesta para el Diseño de un Direccionamiento Estratégico en la empresa Minera

PERSEO S.A.S – Marmato Caldas

### **Antecedentes**

A continuación, se resumen los antecedentes encontrados y que se relacionan con el tema central del proyecto.

Machuca et al. (2019), en su tesis de maestría, cuya población objeto comprende en general la empresa Minera del Perú, llegan a la conclusión de implementar en esta organización estrategias que garanticen la competitividad del periodo 2019-2021 para rediseñar la Gestión del Talento Humano y desarrollo organizacional. De igual manera, comprenden la necesidad de definir acciones concretas sobre el colaborador de mandos medios, de modo que pueda ser capaz de desarrollar sus necesidades blandas alineadas al desarrollo de la parte técnica, y ese crecimiento y aprendizaje decante en sus equipos de trabajo; lo anterior con el fin de contar con el mejor talento alineado a los objetivos de la empresa, con propuestas de mejora orientadas al aumento de la competitividad de la organización dentro del sector.

Suarez et al. (2014) estudian de forma general las empresas mineras de Colombia como población objeto para su trabajo de grado, mediante el cual estos autores investigan la falta de consciencia minera, el desconocimiento de los recursos, y la planeación débil de los procesos; para lo que concluyen a Colombia como un país que no ha logrado explotar al máximo el potencial minero que posee en su territorio dado, sumado a esto se tiene la falta de gestión del

conocimiento, la cual genera significativas problemáticas y limitaciones al no contar con personal capacitado, capacidad en operación, control y tecnología adecuada.

Blanco y Martínez (2018) en su proyecto de grado, enfocan su estudio en 30 mineros de la organización como población objeto y como conclusión a este, refieren que en el sector minero se generan varias incógnitas sobre como deberán estar estructuradas algunas acciones, teniendo en cuenta las condiciones por las que diariamente deben pasar estas personas que laboran como mineros subterráneos. Es fundamental formarlos para alcanzar un nivel competitivo que permita acceder a mejores condiciones laborales, por eso día a día se debe estar en constante actualización, de esta manera se mejorarían las prácticas laborales y también el nivel productivo de las empresas.

González (2015), expone en su artículo de investigación, población objeto sin especificar pero referenciando las empresas mineras de Colombia; que como conclusión general de su investigación, este tipo de actividad es heterogénea, esto implica que se debe determinar de forma contundente cuales son las estrategias que se deben asumir para garantizar su adecuada exploración y explotación en los diferentes territorios y por ende, organizaciones en las que se está adelantando, así como los procedimientos correctos en general de la Gestión del Recurso Humano (mineros).

Salgado (2020) en su tesis, cuya población decide tomar de forma global la empresa Mineros Aluvial SAS BIC del Bagre Antioquia, concluye en su trabajo que en esta empresa

evidenció la desactualización en la información con respecto a muchos procesos del área de Talento Humano y en general de la empresa, mencionando, por ejemplo, los criterios para el escalonamiento, las competencias, habilidades, destrezas y/o criterios de clasificación necesarios para ascender de una categoría a otra. De igual manera, se encontraron perfiles de cargos totalmente obsoletos que no correspondían a la realidad de las funciones o tareas desempeñadas por los empleados; adicional a ello también se evidencio duplicidad en el nombre de algunos cargos. Seguidamente, concluyen la importancia de que las organizaciones mineras al igual que las de otros sectores, tengan diseñados los procesos, cargos y funciones correspondientes para su debida operación.

Granada y Gómez (2017) como autores de su trabajo de grado, seleccionan como población objeto de estudio a los Mineros de la mina la Gabia de este Resguardo Indígena, para lo cual, según sus estudios y análisis, concluyen que, si existen condiciones físicas adecuadas para desempeñar funciones propias de la minería, además de una contratación laboral, salario, prestaciones sociales y jornada de trabajo pactada. También se tiene que son supervisados por las entidades públicas, optando así por trabajar bajo sus recomendaciones, aunque necesitan más de su apoyo para la operación exitosa en cuanto a temas legales de licencias y demás; la Gestión del Talento Humano si es aplicada en su mayoría, aunque se tienen falencias en ciertos procesos por darle prioridad a otros asuntos legales de la exploración y explotación.

Esparragoza et al. (2012) en su tesis de grado, población objeto tal y como menciona en su título, realizan una serie de conclusiones entre las cuales se destaca que las organizaciones de este sector muestran una clara división y separación entre sedes administrativas y operativas, lo

que entraña diferencias en el entendimiento al interior de la compañía de la misión, la visión, valores, propósitos estratégicos y políticas de calidad.

Arias (2017) autor de su tesis, define para su estudio la población objeto los trabajadores de la pequeña minería desde los supervisores o jefes de las diferentes secciones de la empresa mencionada, concluyendo también posterior a su investigación que en la organización estudiada no se realiza un buen análisis y descripción del puesto a cubrir, no se utilizan las mejores técnicas y procedimientos para un buen reclutamiento y selección del personal, la planificación de las inducciones y capacitaciones no están bien establecidas y no se realizan las evaluaciones de desempeño de los trabajadores. Lo anterior, se resume en que no se tiene bien definido el direccionamiento estratégico como referencia para el cumplimiento adecuado de los procesos.

Valencia (2018) en su trabajo investigativo, selecciona una población objeto de estudio que comprende a los directivos y colaboradores de esta empresa de Ingenieros, adicionando como conclusión general a su proceso investigativo, que el analizar la situación de la empresa desde un punto de vista interno y externo, junto a la utilización de diversas herramientas y matrices, pudo determinar una propuesta de mejora que reestructure la organización enfocada en su crecimiento y participación de mercado, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Peralta (2017) en calidad de autora de su trabajo de titulación, se enfoca en el personal de la Empresa Fundiciones Industriales S.A para su respectivo estudio y análisis, dejando claridad en las conclusiones que pudo hallar, entre las cuales se tiene que es de suma importancia que las

organizaciones se ajusten a las nuevas condiciones y necesidades del mercado demandante, puesto que estas requieren obtener personas competentes y con talento, que cuente con los conocimientos, principios y valores para asumir de manera responsable sus funciones, ya que el talento humano que conforma la organización es lo que marca la diferencia entre una empresa y otra. En síntesis, tener definido una dirección estratégica clara y concisa permite mediante un seguimiento, tener a los colaboradores ubicados en sus respectivos puestos y con las funciones que le corresponde, con un enfoque de desarrollo personal y laboral de acuerdo con la filosofía empresarial.

Hernández (2018), como trabajo de grado investiga sobre la planeación estratégica como herramienta garante de sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo efectivos en las Pymes de Colombia, para lo cual integra a las Pequeñas y Medianas Empresas como población objeto de estudio, sin especificar algunas en especial; pero concluyendo aportes significativos de su investigación en el que manifiesta que la Planeación Estratégica por ser la carta de navegación de las empresas, que sirve como herramienta para establecer su curso de acción a través de la definición de objetivos, diseño de estrategias y formulación de planes, se convierte en la base sobre la cual se debe cimentar el SG-SST de las Pymes, pues esta es la fase del proceso administrativo donde se engloban todos los planes estratégicos de la organización.

Cabeza y Ponte (2020) en el desarrollo de su investigación, seleccionan como su población objeto la empresa minera Joseph con una muestra de 20 trabajadores, para lo cual y según el avance de sus estudios han logrado concluir a modo general que el direccionamiento

estratégico de la empresa es alto aunque el control es regular, lo que quiere decir que si bien los procesos están implementados, no se sigue una ruta para el debido funcionamiento de las dependencias de la organización de acuerdo a esos procedimientos que se tengan fijados. Así mismo puede ocurrir en muchas organizaciones que tengan estipulados sus procesos de la planeación estratégica, pero no se haga seguimiento a este importante proceso.

Ramírez et al. (2020), para su trabajo de grado en el cual seleccionan como población a toda la organización como tal, reúnen una serie de conclusiones, en las cuales destacan que el proyecto de investigación para la intervención a dicha organización, fue exitoso; dado que se cumplieron los objetivos planeados y como resultado se obtuvieron productos útiles para la organización, que evidencian la intervención de mejora realizada al sistema de gestión del Ministerio de Minas y Energía, la cual permitirá a la Oficina de Planeación, definir una ruta de acción durante la vigencia 2021, a partir de las propuestas de mejora enunciadas y con miras a fortalecer su plataforma estratégica. Del mismo modo, el trabajo citado, logro el análisis del contexto de la organización, la caracterización del proceso de direccionamiento, en el que identificaron el ciclo Planear, Hacer, Verificar, Actuar – PHVA, la identificación de los riesgos asociados, y la implementación del modelo integrado de Planeación y Gestión.

Bermúdez et al. (2022), en su trabajo de grado para optar el título de Maestría en Administración de Empresas, seleccionan como población de estudio los accionistas, la junta directiva y el equipo directivo de la empresa estudiada, exponen como principal conclusión que la organización analizada, a pesar de tener una trayectoria de treinta y ocho años en el mercado, en los últimos cinco años no ha alcanzado sus metas, y ha tenido un crecimiento inferior al

crecimiento del país y al de los sectores que atiende. Para una mayor claridad del sistema de finalidades y que se alineen con la estrategia propuesta, sugieren realizar pequeños ajustes a la misión y visión ya definida por la compañía y a los valores y principios corporativos. De igual forma, han sugerido realizar un ajuste al organigrama con el fin de conformar un equipo estratégico que dirija las operaciones críticas de la compañía, soportado en un equipo de apoyo. Este ajuste debe ser justificado ante la junta directiva de la empresa. Todo lo anterior, con la finalidad de que esta organización incorpore su direccionamiento estratégico a mediano y largo plazo.

Gómez (2020), en su trabajo académico para obtener el título de Magister en Administración, con una población objeto total de la empresa productora Agregados Pétreos, identifica una conclusión general e importante después de la ejecución de su trabajo, la cual se basa en que pudo identificar que las declaraciones de misión y visión actuales se complementaron con información adicional que brindo un marco de referencia sobre el que se desarrollaron las estrategias propuestas para alcanzar los propósitos organizacionales. Los objetivos estratégicos planteados para el periodo 2020 – 2024 abarcan los puntos más relevantes que la organización debe trabajar para dar los pasos hacia la visión deseada, como son el desarrollo del talento humano, el incremento de las ventas en el segmento de mercado más rentable y de mejor comportamiento de pago, el aseguramiento de un suministro confiable de material a los clientes y la reducción de los costos de abastecimiento y logística, así como la proyección de crecimiento en la región Caribe; resumido en otras palabras, el Direccionamiento Estratégico será la ruta de desarrollo para esta organización.

Callejas y Morales (2017), argumentan en su trabajo de grado y para la cual seleccionan como objeto de estudio la empresa Omnicon, que la formulación estratégica realizada para la compañía en acompañamiento del equipo de Gerentes de la empresa, muestra que se está en condiciones de aprovechar y capitalizar las fortalezas para plantear un cambio en el negocio que le permita convertirse en un competidor realmente diferenciado en el sector de la automatización, mediante el ofrecimiento de proyectos multidisciplinarios y especializados de ingeniería. Un aspecto relevante que deberá tener en cuenta la empresa es que debe llevar a cabo un seguimiento y control a los indicadores estratégicos que se definieron, lo cual permita a la organización darse cuenta de que tan cerca está de lograrlos.

Fuentes (2017), en su proyecto de trabajo de grado, para el cual selecciono como población objeto de estudio a la empresa Ingeniería Competente S.AS en general, con el apoyo de entrevistas a sus socios, concluye su investigación que, aunque la implementación de un proceso de planeación o administración estratégica en una empresa u organización no garantiza el éxito en los resultados del negocio y tampoco la materialización de su objeto social, si constituye un proceso ordenado, soportado en conceptos con fundamentos académicos, que trabaja con hechos y evidencias de las circunstancias que rodean el negocio, tales como las económicas, políticas, sociales, legales y ambientales, que incluye procedimientos que involucran diferentes personas al interior de la organización para conseguir un consenso altamente objetivo, pero que además considera también un análisis al interior de la realidad de la compañía, lo que permite decantar diferentes estrategias y establecer un derrotero claro y una guía de actividades para cualquier empresa, con la cuales puede competir en el sector de su negocio.

## **Planteamiento del Problema**

La minería en el municipio de Marmato Caldas ha tenido un crecimiento en cuanto a lo económico y social desde las prácticas empíricas, pero a medida que avanza el tiempo se ha ido industrializando poco a poco por las mismas exigencias del Gobierno, la Agencia Nacional de Minería, el Ministerio de Trabajo y los demás entes reguladores de empleo y la seguridad en Colombia. Actualmente existen muchas empresas mineras en este municipio, algunas cumpliendo con lo estipulado por la ley para su debido desarrollo, mientras que otras aún continúan operando sin las licencias y los requerimientos que deben seguir; sin embargo, aunque algunas empresas mineras de gran trayectoria en el municipio, se han ido concientizando de la importancia de trabajar acorde a las políticas de trabajo, todavía no están actualizadas con ciertos procesos administrativos que de realizarse, genera un mayor impacto en la competitividad, la calidad, la satisfacción laboral de sus colaboradores, la percepción de la audiencia externa, etc.

PERSEO S.A.S es una empresa legalmente constituida en el año 2020, la cual desarrolla actividades 100% mineras, con sus debidos permisos, contratos de operación, tecnologías e instalaciones. Aunque su operación marche exitosamente hasta la fecha, se evidencia que no se tienen definidos algunos procedimientos que toda empresa debe tener, desde un correcto Direccionamiento Estratégico que contenga los pasos a seguir para todos los procesos de Gestión de la organización en general, partiendo de la falta de conocimiento por parte de los empleados del principal objeto de la empresa, al igual que la misión, la visión, entre otros que este contiene, lo que conlleva a que los empleados no tengan sus responsabilidades alineadas a las estrategias de la organización.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, en la organización se evidencia el problema de que no se tiene identificado el Direccionamiento Estratégico como un proceso clave para conseguir los objetivos a futuro, por tanto, sus directivos no han pensado en la implementación de este; el cual de ser asumido con gran compromiso puede hacerse efectivo en el logro de las metas a mediano y largo plazo, situación tan importante que permite que se tenga tanto interna como externamente una buena imagen de la organización, su estructura, sus directivos y todo lo que esto comprende desde lo laboral y humano.

Por todo lo mencionado, en la empresa PERSEO S.A.S se presenta a menudo rotación del personal, desorientación de los colaboradores entorno a quien dirigirse para solicitudes y trámites, el desconocimiento de las funciones precisas a desempeñar, así como el procedimiento correcto; es decir, la carencia de la ruta a seguir para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, los cuales no están claros, ni definidos. Por lo tanto, se propone a esta empresa la intervención por medio del presente trabajo de aplicación en cuanto al diseño de un Direccionamiento Estratégico totalmente acorde al tipo de empresa. Todo esto con la finalidad de lograr en esta organización una adecuada estructuración de los procesos, que son el punto de partida para el correcto funcionamiento de estos en la empresa PERSEO S.A.S.

Identificada la problemática general de la organización estudiada y posteriormente diseñado un Direccionamiento Estratégico para esta, la toma de decisiones y el cómo llegar a cumplir los objetivos que se planteen, será un gran beneficio, ya que en esta empresa se carece de la estandarización de los procesos, por lo que, mediante el desarrollo del trabajo de intervención, se hallará la metodología para el diseño correcto, de manera que también pueda formalizarse el área de Talento Humano en la organización y que sea este la que guie gran parte de los procesos que giran alrededor de sus colaboradores.

De acuerdo a lo anterior, la implementación del Direccionamiento Estratégico para la empresa PERSEO S.A.S, se considera una necesidad que debe solucionarse en el menor tiempo posible, considerando que la empresa se encuentra en proceso de crecimiento y necesita además, una excelente posición en el sector y la región, por tanto, se hace indispensable la creación de métodos eficaces que garanticen los resultados que espera obtener la organización, estableciendo por ejemplo, posterior al diseño de la propuesta, indicadores de desempeño, los cuales no se tienen estructurados y que son instrumentos que proporcionan información cuantitativa para conocer el avance de la operación en general de la empresa, en el marco de los objetivos que se diseñen para un tiempo determinado en el que se evalué el rendimiento de la empresa y los equipos de trabajo, comparados con las metas esperadas en los tiempos definidos. Aunque a la fecha, la organización marche sin numerosas dificultades tangibles, a lo que podría decirse que el Direccionamiento Estratégico no se requiere de carácter urgente, es de considerar que la empresa está en proceso de desarrollo, tecnificación y sistematización, por lo que el diseño del Direccionamiento Estratégico permitirá moderar los procesos desde sus directrices, las cuales deben ser evaluadas y reestructuradas según el nivel de cumplimiento.

En este orden de ideas, se formula la pregunta problema para el desarrollo del presente trabajo, la cual consiste en ¿Qué componentes o fases se requieren para diseñar el Direccionamiento Estratégico de la Empresa Minera Perseo S.A.S del municipio de Marmato Caldas?

## Justificación

Teniendo en cuenta que las organizaciones por lógica deben tener definido unos procesos en sus diferentes áreas para la consecución de sus objetivos, se hace pertinente el estudio de una empresa del sector minero en el municipio de Marmato Caldas, la cual no cuenta con un Direccionamiento Estratégico definido y estructurado para el avance de su operación.

Es importante considerar que el diseño de un Direccionamiento Estratégico en una empresa es significativo en la medida en que posterior a esto, la organización lo ponga en marcha, considerando así, que el presente diseño sea el adecuado en relación con las nuevas prácticas de la Gerencia del Talento Humano, para que la empresa PERSEO S.A.S, lo desarrolle. Debido a que la organización mencionada tiene una buena posición en el municipio de Marmato Caldas por su legalidad, distinta a otras, esto le generaría un valor agregado, siendo de gran utilidad un Direccionamiento que orienta hacia el cómo ejecutar los procesos, resultando novedoso para una empresa minera en este municipio, ya que, a diferencia de una Multinacional en el sector, las demás no contemplan este tipo de prácticas.

Para el desarrollo del presente trabajo, se interviene de forma presencial en la organización PERSEO S.A.S, ya que se tiene la información real debido al vínculo laboral con esta, lo que permite el suministro de la información pertinente, accediendo a ella sin limitaciones y con la cooperación de sus directivos. Esta ventaja hace que la propuesta de intervención sea desarrollada, logrando el apoyo del personal que trabaja en la organización y sus líderes, ya que son conscientes de la falta de estandarizar los procesos mediante un Direccionamiento Estratégico que brinde la ruta adecuada para el desarrollo de las funciones a desempeñar en pro

de las estrategias que se diseñen; proceso que será de gran aporte debido a algunas inconsistencias presentadas en el transcurso de la operación con entidades reguladoras de empleo y en especial de la minería; lo que quiere decir que el diseño de este proceso será un avance significativo para sus dueños y colaboradores.

El principal elemento que básicamente hará parte del trabajo será el diseño del Direccionamiento Estratégico para la empresa minera, tomando información real, conociendo experiencias, procesos y sobre todo la aplicación de conocimientos sobre Administración, Gerencia en Talento Humano y asesoría de docentes.

Se considera importante llevar a cabo esta propuesta, puesto que un correcto Direccionamiento Estratégico, permite que los directivos y empleados de la organización estén más conscientes de la importancia del trabajo en equipo, las relaciones humanas y la percepción del entorno; aspectos tan relevantes para la motivación del personal interno y la posición en el sector de la empresa.

## **Objetivos**

### **Objetivo General:**

Diseñar el Direccionamiento Estratégico de la empresa minera PERSEO S.A.S, para su fortalecimiento en el sector.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar y analizar la información interna y del sector, necesaria para el diseño del Direccionamiento Estratégico de la empresa PERSEO S.A.S.
- Clasificar los elementos en categorías que den alcance a los componentes del Direccionamiento Estratégico de la empresa objeto de estudio.
- Estructurar el Direccionamiento Estratégico de la empresa Minera PERSEO S.A.S.

## Marco Teórico

### Concepto de Estrategia Empresarial

Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management* (1954), afirma que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener (Drucker, 1954).

Alfred Chandler definió estrategia empresarial, en su obra *Strategy and Structure* (1962), como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas (Chandler, 1962).

Igor Ansoff, en 1965, ofreció una definición más analítica, enfocada hacia la acción. Ansoff consideró que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados (Ansoff, 1965), la estrategia se convierte así en una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes:

1. El alcance del producto/mercado
2. El vector de crecimiento, Planificación Estratégica
3. La ventaja competitiva
4. La sinergia

Todas las definiciones anteriores, tienen cuatro elementos en común. En primer lugar, está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta

debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades) (Villalaz, 1999). En segundo lugar, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de ser de la empresa. En tercer lugar, la gerencia debe realizar un análisis de la situación, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos (Villalaz, 1999).

### **Definición Direccionamiento Estratégico**

El Direccionamiento Estratégico, según Camacho (2002), es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección. Este enfoque promueve que la gerencia asuma la responsabilidad de relacionar la organización y sus resultados, con el entorno, para responder a tiempo y asegurar el cumplimiento de los objetivos (Camacho, 2002). Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere (Camacho, 2002).

El mismo autor, menciona que una empresa que establece metas anuales las divide y asigna en sus dependencias y les hace un seguimiento de la mano de la ejecución, planea, pero no necesariamente hace una dirección estratégica (Camacho, 2002). La diferencia radica en desarrollar la capacidad de leer el entorno, y en usarla; en que la alta dirección analice la información de manera permanente, y sea lo suficientemente flexible para cambiar el rumbo, es decir, alterar sus metas y estrategias (Camacho, 2002).

Para Garrido (2003), un sistema de dirección estratégica puede considerarse un sistema dinámico de anticipación en la medida en que se basa en una constante observación tanto de las

fuerzas internas como de los cambios en el entorno que lo afectan, con el propósito de conseguir adelantarse a los posibles cambios en las tendencias, de tal manera que la organización pueda hacer frente con éxito a los nuevos retos (Aguilera, 2010).

“La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información de computadora para lograr el éxito de la empresa; el propósito de la dirección estratégica es explorar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro, la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales” (Fred, 2003).

### **Direccionamiento Estratégico en las Pymes**

Para Johnson et al. (2006), es probable que las pequeñas empresas actúen en un único mercado o en un limitado número de mercados, probablemente con una limitada gama de productos o servicios. El alcance de las operaciones será, por tanto, probablemente una cuestión estratégica menos importante que en las organizaciones más grandes. Es improbable que las pequeñas empresas tengan servicios centrales para realizar complejos análisis y estudios de mercado (Johnson et al., 2006). Por el contrario, es posible que sean los propios altos directivos, tal vez incluso el fundador de la empresa, los que tengan un contacto directo con el mercado y cuya experiencia sea, por tanto, muy influyente. También es probable que las pequeñas empresas sean sociedades no cotizadas, esto afecta significativamente a su capacidad de obtener capital. Junto con el legado de la influencia del fundador en cuanto a la elección del producto y del mercado, esto puede implicar que las elecciones estratégicas estén limitadas (Johnson et al.,

2006). Puede que la empresa considere que su papel consiste en consolidar su posición en un mercado en particular; si no lo hace y busca crecer, la obtención de financiación será crucial, por lo que la creación y el mantenimiento de relaciones con organismos de financiación, como los bancos, se convierten en cuestiones estratégicas clave (Johnson et al., 2006).

Por otro lado, Thompson (2004), expone que para lograr que las Pymes puedan perdurar en el mercado a través del tiempo, se debe emplear el direccionamiento estratégico. Es por esto, que el autor define el direccionamiento estratégico para estas empresas como el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantarla y ejecutarla, después con el transcurso del tiempo, iniciar ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución los cuales parezcan adecuados (Aguilera, 2010).

El direccionamiento estratégico es fundamental para el desarrollo empresarial de las Pymes colombianas siendo así uno de los pilares para el sostenimiento y el crecimiento de las mismas. “El instrumento para la gestión estratégica de las Pymes es distinto al de la gran empresa, básicamente por los recursos tecnológicos que exige, el lenguaje que utiliza, la estructura y la cultura bajo la cual opera” (Botero, 2010). Es así como: todas las empresas tienen que comprar, transformar, vender y suministrar un bien o servicio, por lo tanto, fuera de las diferencias de tamaño que determinan montos de inversión, culturas organizacionales y otras diferencias operativas, existe la posibilidad de plantear un instrumento general para el direccionamiento estratégico (Botero, 2010).

## **Etapas del Direccionamiento Estratégico**

De acuerdo con el planteamiento del autor Fred (2003) el proceso de direccionamiento presenta tres etapas:

- **La formulación de la estrategia** incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir (Fred, 2003).

- **La implantación de la estrategia**, requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una cultura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa (Fred, 2003). La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica (Fred, 2003).

- **La evaluación de la estrategia** es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información (Fred, 2003). Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el

éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen (Fred, 2003).

Los autores Johnson & Scholes (1997) plantean tres etapas centrales del direccionamiento estratégico:

- **El análisis estratégico (análisis):** dentro de la dirección estratégica se debe realizar un análisis estratégico cuyo objetivo es la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno (Johnson & Scholes, 1997).

- **La formulación estratégica (elección, decisión):** la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa. Una estrategia eficazmente formulada integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso apropiado de la información del entorno externo (Johnson & Scholes, 1997).

- **La implantación estratégica (acción):** implica un patrón de decisiones y acciones destinadas a la consecución de un plan. La implantación de la estrategia abarca la creación de las estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para que la organización alcance sus fines estratégicos. La implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos (Johnson & Scholes, 1997).

Seguidamente, Porter (1982) menciona que las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber

definido su direccionamiento estratégico, el cual está integrado por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización Porter (1982).

Porter (1982) define las etapas para el direccionamiento estratégico de la siguiente manera:

**El Diagnostico Estratégico:** servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas: ¿Dónde estábamos?, ¿Dónde estamos hoy? (Bejarano et al., 2018).

Para ello, es obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí, oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización (Bejarano et al., 2018). El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas, este análisis es el gran aporte del DOFA (Bejarano et al., 2018).

El mismo autor, plantea que el diagnostico estratégico incluye, por tanto, la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas (Bejarano et al., 2018).

**Formulación Estratégica:** las opciones estratégicas, deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ellos, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos (Bejarano et al., 2018).

Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual en definitiva es el verdadero plan estratégico (Bejarano et al., 2018). El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Además, se deberá monitorear y auditar la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación estratégica (Bejarano et al., 2018).

**Indicadores de Gestión:** el desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitan medir el desempeño de la organización (Bejarano et al., 2018).

Esta medición se debe realizar periódicamente de tal manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera (Bejarano et al., 2018). La formalización de este proceso de evaluación y medición periódicas, con base al planteamiento de Porter, institucionalizan la auditoría estratégica, componente fundamental en la creación y consolidación de una cultura estratégica (Bejarano et al., 2018).

## Marco Metodológico

El presente proyecto de intervención se desarrollará en cinco fases de manera que estas permitan el cumplimiento del objetivo general por medio de los específicos, para así llegar a la propuesta del diseño de un Direccionamiento Estratégico para el tipo de empresa que se analiza (Pyme), y teniendo en cuenta los diversos aportes de los autores mencionados en el marco teórico, especialmente las fases propuestas por Fred (2003).

Fases para la formulación del diseño del direccionamiento estratégico para la empresa minera PERSEO S.A.S:

Fase 1: recopilar la información interna y del sector mediante los dos siguientes pasos necesarios para lograrlo

- **Información Interna:** Indagar con los directivos de la empresa PERSEO S.A.S y acceder a la información documental, para conocer los procesos que se tengan estandarizados o en avance de formulación y/o implementación que se relacionen con el Direccionamiento Estratégico; para este paso se hace necesario la elaboración de la Matriz MEFI (Matriz de Evaluación de los Factores Internos)

- **Información Externa:** Identificar el comportamiento del sector por medio de la elaboración de las matrices MEFE (Matriz de Evaluación de los Factores Externos) y Matriz PESTEL (Factor Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal) con el fin de conocer con más detalle el contexto de la empresa que se estudia como las políticas mineras y la normatividad legal vigente.

Los resultados de estos dos pasos de la fase uno, serán el insumo necesario para la construcción de una matriz DOFA y las respectivas estrategias que nacen a partir de esta, en la que se resume a modo general con que Oportunidades y Amenazas cuenta la empresa externamente y las Fortalezas y Debilidades internamente de la empresa PERSEO S.A.S.

Fase 2: construir la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la empresa PERSEO S.A.S, analizando la información de la matriz DOFA.

Fase 3: por elaboración propia y de un grupo determinado, según el análisis de los puestos de trabajo y su orden jerárquico, se procede a construir la Estructura Organizacional de la empresa, para que de esta manera el personal vinculado a la organización conozca su posición y de la de sus líderes y compañeros.

Fase 4: una vez formulados los objetivos estratégicos de la matriz DOFA, se procederá a diseñar los planes de acción que permitirán llevar a cabo dichos objetivos; esta fase contiene:

- Determinación del plan de acción
- Objetivo del plan de acción
- Estrategia
- Actividades
- Responsables
- Recursos

Fase 5: formulación de políticas organizacionales de la empresa estudiada.

La metodología para el presente trabajo es de tipo cualitativa y transversal, ya que se desarrolla en el transcurso de un periodo corto, recolectando la información de un grupo de personas de los diferentes niveles de la empresa PERSEO S.A.S, mediante la técnica de grupos de enfoque en los que según (Sampieri, 2014) “existe un interés por parte del investigador por como los individuos forman un esquema o perspectiva de un problema a través de la interacción, estos grupos de enfoque son positivos cuando todos los miembros intervienen y se evita que uno de los participantes guie la discusión”

Siguiendo la línea de este autor, se establecen también los aspectos procedimentales y logísticos para el desarrollo de las sesiones de trabajo con los grupos focales, así:

- Diseño de un formato para las sesiones de trabajo, considerando que, en un total de 5 reuniones con grupos de enfoque, se diseñaría el Direccionamiento Estratégico propuesto para la empresa minera PERSEO S.A.S. Se utilizó esta técnica teniendo en cuenta que vincular a las personas en este tipo de procesos, permite extraer información e ideas relevantes para llevar a cabo los objetivos del proyecto.
- En cada formato de los grupos de enfoque, se registra la fecha de las reuniones, descripción del trabajo a realizar, nombres y cargos de los asistentes, así como sus comentarios y sugerencias más relevantes y que le dan peso importante a la intervención del proyecto.
- Se considera conveniente especificar en dicho formato la duración en tiempo de las sesiones y las conclusiones generales al finalizar la jornada.
- Seguidamente, y analizando las fases para el diseño del Direccionamiento Estratégico mencionadas en este Marco Metodológico, el impacto que este genera en la organización, sus colaboradores y el entorno; se vincula a los grupos de enfoque la Gerente General de la empresa, Jefe de Talento Humano, Auxiliar Administrativo, Auxiliar de Seguridad

y Salud en el Trabajo, Jefe de Producción y 3 Operarios Mineros con una antigüedad en la empresa considerable para conocer las necesidades y el estado actual de la misma.

### **Desarrollo del Proyecto**

De acuerdo con la metodología destinada para el desarrollo del proyecto, a la cual se dio cumplimiento, se procede a discutir acerca de lo que ha sido todo el proceso.

#### **Resultados**

Partiendo de un diálogo inicial con la Gerente General de la empresa PERSEO S.A.S, con la intención de conocer la información con que la organización cuenta asociada al Direccionamiento Estratégico, se encontró que esta fue creada ante Cámara y Comercio con el fin de constituirla bajo las normas que se exigen para la creación legal de empresa, pero que internamente no se tiene bien estructurado un modelo que permita definir el rumbo de la empresa con actividades concretas para el cumplimiento de metas, lo que quiere decir que a pesar de contar con asesores que legalmente contribuyen al resultado de muchas exigencias de los entes reguladores, las prácticas diarias ejercidas en la organización, se manejan en gran parte de forma empírica, sin dejar de considerar que poco a poco los directivos de la empresa y por consiguiente el equipo de trabajo, están adaptándose a un proceso de cambio mediante la modernización de los procesos. De acuerdo con esto, se acepta la idea de diseñar un Direccionamiento Estratégico para que la empresa tenga un buen posicionamiento en el municipio y sea ejemplo a seguir en el sector económico al que pertenece.

Para el desarrollo del proyecto, se inició con las reuniones programadas según la metodología empleada y la disposición de los participantes, iniciando con estos grupos focales

quienes arrojaron hallazgos significativos, los cuales se documentaron y se adecuaron en cada fase para dar continuidad al diseño del Direccionamiento Estratégico, de la siguiente manera:

#### Grupo Focal – Sesión 1

En este primer momento se procede a presentar la propuesta del Direccionamiento Estratégico para la empresa minera PERSEO S.A.S ante los 8 participantes que se han elegido en compañía de la alta dirección de la organización. Fue importante para esta primera sesión explicar al grupo en qué consistía el diseño del Direccionamiento Estratégico, cuáles eran sus fases y de qué manera en conjunto se construía, para de esta manera fortalecer el área de Talento Humano en la empresa.

Seguidamente, se pide opinión a cada participante acerca de su perspectiva sobre la idea presentada y el impacto que este puede generar en la organización y el sector, a lo que en síntesis manifiestan que al tener definido un Direccionamiento Estratégico acorde a la operación y a la mejora de los procesos, se puede determinar un rumbo claro para que la empresa trabaje en una misma dirección, de manera que se genere tanto rentabilidad, como ambientes de trabajo agradables y amenos, así como de gran impacto en el municipio y sector minero. En esta primera actividad se evidenció una satisfacción en el personal operativo al saber que harían parte del proceso, poniéndose a disposición para escuchar y proponer acciones que finalmente se verán relegadas en un bienestar común, comprendiendo el Direccionamiento Estratégico y sus fases de acuerdo a la explicación del moderador, como una oportunidad para que la empresa también diseñe políticas a su favor sin dejar a un lado sus obligaciones como empleados; por lo tanto esta sesión arrojó un interesante inicio y puesta en marcha de la propuesta.

## Grupo Focal – Sesión 2

En esta segunda mesa de trabajo, se propone que en conjunto se redacte la información contenida en las matrices MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) Matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) Matriz PESTEL (Factor Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal) Matriz DOFA (Dificultades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas), dando a conocer la importancia de estos análisis para llevar a la organización a su estado actual, y de esta manera poder diseñar los componentes del Direccionamiento Estratégico, sin que lo externo impacte negativamente en los planes a futuro de la organización, o en lo posible tratar de mitigarlos.

Ante este planteamiento, fue un ejercicio basado en la participación y sugerencias de todas las personas que integraron el grupo focal, especialmente 4 aportes significativos por parte del Asistente del Sistema de Gestión y Seguridad en el Trabajo, el cual manifestó que, como Oportunidades en la construcción de las matrices, recomendaba mencionar el constante acompañamiento por parte de la Agencia Nacional de Minería ANM, siendo esta prioridad para el correcto desarrollo del área de SST. Seguidamente, se pronunció un Operario Minero, considerando una gran fortaleza que muchos operarios poseen y es el conocimiento y la forma para desempeñarse en sus labores mineras, lo que permite que se adelanten cada vez más nuevos modelos de operación y producción; manifiesta también otro operario minero que no son capacitados como debería ser, por lo que se encajó como una debilidad. Gracias a estos aportes y los demás argumentos de los asistentes a la mesa de trabajo, se procedió a la ubicación de los mismos en las matrices correspondientes, asignando un peso y calificación según la importancia de cada uno, en lo cual se analizó que, en cuanto a lo interno, la empresa tiende más a las debilidades, mientras que, en cuanto al entorno, se brindan más oportunidades que amenazas.

Teniendo claridad de lo anterior, todo el equipo de trabajo, previo a la explicación del trabajo final para esta sesión, considera que en realidad se deben crear estrategias urgentes para el cruce de la matriz DOFA, usando las fortalezas para aprovechar las oportunidades, superar las debilidades aprovechando las oportunidades, usando las fortalezas para evitar las amenazas, y reducir las debilidades para evitar las amenazas. Aunque en un principio se confundieron los conceptos, el equipo entro en contexto y se logró consolidar la información para diseñar dichas estrategias, en las que el Jefe de Talento Humano, jugo un papel importante, por la alineación que estas estrategias deben tener con las políticas empresariales.

### Grupo Focal – Sesión 3

Para el desarrollo de la siguiente sesión a realizar, la cual tuvo una duración de 1 hora y 58 minutos, consistente en la construcción de la Misión, Visión, Valores Corporativos y Objetivos Estratégicos; se sugirió a cada integrante, tener una idea para el diseño de esta fase del Direccionamiento Estratégico, dichos aportes se consignaron en el registro de asistencia en el apartado de comentarios y sugerencias para posteriormente sistematizarlo en la fase que se ubican.

Para la construcción de la Misión, se contó con gran participación por parte de un Operario Minero quien sugirió que el compromiso social y desarrollo humano debía incluirse como un elemento importante y que da reconocimiento a la organización, el Jefe de Talento Humano sugiere que se mencione lo económico y social para el fortalecimiento en el sector y para darle cumplimiento al objetivo general del presente trabajo; seguidamente el Asistente de Seguridad y Salud en el Trabajo, propone que sea atractiva y amigable con el medio ambiente.

Para el caso de la construcción de la Visión, la Gerente General intervino manifestando que la organización debe ser a mediano y largo plazo muy reconocida por los estándares de calidad y por la generación de empleo en el sector.

En cuanto al diseño de los Objetivos Estratégicos la Auxiliar Administrativa y el Jefe de Producción, lideraron con sus aportes lo importante de incluir la manera como la empresa realiza su actividad económica en cuanto a las políticas ambientales, siendo muy amigable con estas, igualmente priorizan al Talento Humano como parte los de los objetivos principales para el cumplimiento de las metas, generando bienestar y satisfacción laboral en ellos, apreciando también que este Direccionamiento Estratégico será la base inicial para la reestructuración del área de Talento Humano.

Dando continuidad a la sesión, la Gerente General propone 3 objetivos estratégicos esenciales que deben caracterizar a la empresa, ya que considera que son principios que los han caracterizado como empresa y como personas; tales como la Integridad, el Compromiso y el Respeto.

De acuerdo con todos los aportes anteriormente mencionados y plasmados su mayoría en la asistencia a los grupos de enfoque, se llevaron al diseño final de esta fase como resultados.

#### Grupo Focal – Sesión 4

Con el fin de avanzar en las fases del Direccionamiento Estratégico, se convoca a esta sesión de grupos de enfoque, para que en conjunto con todo el equipo se construya la estructura organizacional de la empresa, los planes de acción que sirven como herramienta administrativa

para establecer el camino que conduce a conseguir las metas de la organización y las políticas organizacionales con que debe contar la empresa. En la sesión de trabajo, mencionaban los Operarios Mineros y Jefe de Producción que en otras empresas se tiene una estructura donde se muestran los cargos en un orden jerárquico de manera que todo el personal conozca a quién puede recurrirse ante un trámite o inquietud, así como conocer su ubicación en esta; argumentando que la empresa para la que pertenecen no puede ser la excepción, ante esto la Gerente General y Jefe de Talento Humano, expresan que diseñar en conjunto la estructura organizacional de la empresa, permite a todos los colaboradores asumir su rol de acuerdo a su ubicación en esta, brindando oportunidades según desempeño de escalar en la estructura; por lo tanto se hace un análisis de los cargos y responsabilidades y se hace en borrador lo que sería dicha estructura para la empresa.

Seguidamente, se llega a un acuerdo de diseñar en total 6 planes de acción como prueba piloto, teniendo en cuenta que se considera en un gran porcentaje la posibilidad de llevar a cabo el Direccionamiento Estratégico; siendo así, los planes de acción se enfocan en lo atractiva que debe ser la empresa para el entorno, el trabajo seguro especialmente por tratarse de una actividad económica de alto riesgo, interés por la innovación y la satisfacción laboral de los colaboradores, el diseño de las prácticas de la Gerencia de Talento Humano de manera que se vaya trabajando en la reestructuración del área, el seguimiento y control a las políticas y reformas del mundo laboral. Definidos los planes de acción se formulan objetivos y estrategias con una serie de actividades que permiten dar cumplimiento a estas, asignando responsables y recursos necesarios para cumplir con esta parte; para la formulación de estos planes de acción se consideró en conjunto que debía ser la Gerente General y Jefe de Talento Humano quienes tomaran la vocería para plasmar todo lo que conlleva los planes de acción, puesto que si bien todos los aportes suman, es

la alta dirección quien los aprueba, sin embargo, los integrantes de la mesa opinan y sugieren palabras claves que dan inicio a grandes ideas como por ejemplo, fortalecer el compromiso social que deben tener en el municipio y región, así como un aporte interesante del Auxiliar de Seguridad y Salud en el Trabajo en el que menciona que los planes de acción deben estar alineados con la misión y visión, integrando su área de SST y siempre enfocados en el Talento Humano.

Otro punto importante para el desarrollo de esta fase del Direccionamiento estratégico de la empresa minera PERSEO S.A.S es el diseño de las políticas organizacionales para que las decisiones que se tomen estén adscritas a estas; de esta manera conjuntamente se diseñan políticas que según recomendación de un Operario Minero respondan a las necesidades de la empresa sin vulnerar los derechos del trabajador, ante esta manifestación el Jefe de Talento Humano y Auxiliar Administrativa comparten la idea de que la empresa, deberá implementar políticas en armonía con los planes operativos para que estos conlleven al empoderamiento de su recurso humano para alcanzar objetivos.

#### Grupo Focal – Sesión 5

La fase final de los grupos de enfoque se centró en la evaluación y cierre de la metodología y el resultado final del Direccionamiento Estratégico. En las sesiones anteriores, se tomó nota y se hizo en borrador cada fase de acuerdo con el trabajo de los 8 asistentes y el moderador. En esta oportunidad se muestra en físico el trabajo final, se hacen ajustes pertinentes y se evidencia la satisfacción por parte de los Operarios Mineros al observar sus opiniones reflejadas en un producto final que será clave para definir el rumbo de la organización, el Jefe de

Producción a su vez, manifiesta que la empresa y los procesos que esta maneja, reflejan más seriedad y compromiso al fijarse objetivos y metas y al hacer partícipe a sus colaboradores en mesas de trabajo. La Auxiliar Administrativa considera desde su experiencia que los objetivos que la empresa se proponga si pueden cumplirse, siempre y cuando se fijen actividades y responsables de los procesos y se haga el debido seguimiento, considerando que es el Direccionamiento Estratégico el proceso que lo permite, seguidamente el Auxiliar de Salud y Seguridad en el Trabajo expone la satisfacción al ver el trabajo final puesto que deduce que su área puede contar con un mayor acompañamiento por parte de la alta gerencia. Para concluir, la Gerente General y Jefe de Talento Humano complementan que el trabajo realizado permite a la empresa mejorar su posición en el sector y genera una mayor organización en los procesos que se realizan, así como la fijación de objetivos, el diseño de estrategias y las acciones de mejora que siempre serán útiles.

De acuerdo con la información extraída en los grupos de enfoque a través de las diferentes sesiones de trabajo, puede concluirse que, dentro de los hallazgos más importantes, se resaltan las sesiones No 3 y 4 puesto que, se pudo evidenciar un amplio debate y gran participación de todos los asistentes sobre todo en la construcción de la Misión, Visión, Valores Corporativos, Objetivos Estratégicos y Estructura Organizacional. Toda la información tanto interna como externa que se recolectó en los grupos de enfoque, han generado los insumos necesarios para construir el Direccionamiento Estratégico, a tal punto de ordenar cronológicamente los componentes que este incluye según el marco teórico, para posteriormente estructurarlo y debatirlo con la junta directiva.

Como resultado del trabajo realizado, se adjunta más adelante, el diseño del modelo de Direccionamiento Estratégico, por medio de tablas y según las fases de la metodología, en las que

se pudo consolidar exitosamente los hallazgos de los grupos focales, teniendo en cuenta que cada fase se construyó de acuerdo con las propuestas de estos grupos de trabajo, logrando ser llamativo, incluyente y acorde al sector económico de la organización. Una vez obtenidos los resultados esperados con estos grupos focales por medio de la información que documentaron en cada sesión, ha sido posible la conexión de los referentes teóricos, en cuanto a las características que debe tener cada categoría que integra el modelo, encontrando a su vez, aspectos relevantes que dan gran valor a la participación de los colaboradores en estos procesos de desarrollo para la empresa. Se ha considerado durante y después de las sesiones de trabajo que con los grupos focales, integrando participantes de las diferentes dependencias, se encuentran detalles de gran interés que la alta gerencia y otros cargos directivos, no pueden identificar, razón por la cual, estos grupos estarán contextualizados de los objetivos de la organización, basados en lo que oriente el Direccionamiento Estratégico que con su fuente de información y participación han logrado contribuir a diseñar la propuesta, y de esta manera, difundir la información, crear lazos de confianza, participación, sentido de pertenencia y empoderamiento. Cada proceso contenido en el Direccionamiento Estratégico, como la Misión, Visión, Objetivos, Valores, entre otros, integran la información y participación de representantes de los mismos colaboradores, encontrando de acuerdo con estos y al marco teórico, los elementos que estructuran el modelo y que se muestran mas adelante.

### **Discusión**

Para el mes de Febrero del año 2023, luego de haberse socializado la idea del proyecto de intervención en la organización, se solicita un espacio a la Gerente General de la empresa minera PERSEO S.A.S, para postular los colaboradores que harían parte de los grupos focales para llevar

a cabo el trabajo a realizar, después de analizar se llega a la conclusión de hacer partícipes a personas que tengan un tiempo considerable en la organización y que estén en capacidad de aportar positivamente a esta propuesta, manifestando la Gerente General que el Jefe de Talento Humano debe tener participación, al igual que 2 auxiliares tanto del área administrativa como de seguridad y salud en el trabajo, un líder del departamento de producción, al igual que personal operativo, se postulan nombres y se llega a un acuerdo en conjunto de citar un total de 8 personas incluida la Gerente General.

El trabajo con los grupos de enfoque se inició el 18 de Febrero del 2023, culminándose el 17 de Marzo del mismo año, con un promedio de 1 hora y 30 minutos por sesión, reuniones programadas una vez por semana en horas de la tarde, puesto que se contaba con más disponibilidad en estos horarios. Con este grupo de personas se evidenció un gran compromiso, presentándose a la hora de citación y asistiendo el grupo completo, fue así como desde el primer momento se apreció que los resultados serian positivos. Con este grupo de participantes en cada sesión de trabajo, se logró construir las fases diseñadas desde el marco metodológico, obteniendo como resultado muchos insumos en los comentarios y sugerencias de cada uno, de forma que se fuera elaborando un bosquejo en cada sesión de lo que sería el Direccionamiento Estratégico, para que, en la sesión del 17 de marzo de 2023, se analizaran los aportes reflejados en el trabajo final. Se logró una total participación, de manera que puede asegurarse que ha sido un trabajo colectivo de personas vinculadas directamente a la empresa PERSEO S.A.S, siempre con la idea de que seguido al Direccionamiento Estratégico se formalice el área de Talento Humano.

Después de culminar las 5 sesiones de trabajo y por ende diseñar el Direccionamiento Estratégico en conjunto con los grupos focales para la empresa en mención, es importante hacer un análisis de lo que se expuso en el marco teórico con los autores allí citados frente a los

hallazgos identificados en el proceso de construcción del modelo. Para este importante análisis, cabe resaltar que los antecedentes identificados al principio del presente trabajo dieron origen a la búsqueda de información en el marco teórico que se adaptó a los objetivos propuestos luego de su interpretación.

Frente al primer debate con la Gerente General de la empresa, acerca de la importancia de un Direccionamiento Estratégico en la organización, y para el cual manifestó que para el caso de PERSEO S.A.S, no se tiene estructurado un modelo que permita definir el rumbo de la empresa con actividades concretas para el cumplimiento de metas; se realiza un comparativo frente a lo que muestra el marco teórico en la definición de la Estrategia Empresarial por el autor Drucker (1959), quien afirma que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario, como se menciona al inicio del marco teórico, su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener, a su vez, Chandler (1962), definió la estrategia empresarial como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción para alcanzar estas metas. Teniendo en cuenta los argumentos de los autores mencionados y los aportes de la Gerente General de la empresa, se evidencia que, aunque muchas organizaciones no cuenten con esta herramienta administrativa, su implementación si genera impacto en los procesos, lo que quiere decir que para el ejercicio realizado estos autores ponen a disposición herramientas que conllevan a mejorar los procesos que la Gerente de PERSEO S.A.S manifiesta no tener en la organización; sirviendo todo esto como insumo para dar continuidad a lo demás.

Continuando con el debate y los aportes que surgieron en el primer acercamiento con la Gerente General, cabe mencionar que el Direccionamiento Estratégico que se sugiere diseñar va muy de la mano con lo que autores como Camacho (2002), Garrido (2003) y Fred (2003) dan a

conocer; pues el primero expone que este enfoque empresarial promueve a que la gerencia asuma la responsabilidad de relacionar la organización y sus resultados con el entorno para responder a tiempo y asegurar el cumplimiento de los objetivos, el segundo autor lo considera como un sistema dinámico de anticipación en la medida en que se basa en una constante observación tanto de las fuerzas internas como de los cambios en el entorno que lo afectan, mientras que el último autor define el Direccionamiento como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Aunque estos argumentos tienen demasiado peso al momento de traer a mención un Direccionamiento Estratégico, para el ejercicio realizado con la organización, no se esperaba que este modelo se pueda diseñar en conjunto con los colaboradores de la empresa, pues los autores hacen mucho énfasis en decisiones de la gerencia, que si bien tienen la última palabra estos pueden brindar espacios a sus trabajadores para que en conjunto se diseñen las estrategias, como se hizo en el ejercicio de los grupos de enfoque, logrando la articulación de las personas en procesos que se verán reflejados en su bienestar y el de la organización.

En el desarrollo de la primera sesión del grupo focal N° 1, donde se dio apertura a la socialización del Direccionamiento Estratégico, se recibieron comentarios interesantes por parte de los colaboradores que participaron, manifestando después de todos los análisis que esta herramienta es indispensable en las empresas y aunque no habían escuchado hablar del tema, es muy importante que en PERSEO S.A.S se tenga establecido; aceptando todas las opiniones, se evidencia que tal cual como lo expone el autor Thompson (2004), las Pymes deben contar con el proceso de Direccionamiento Estratégico para crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantarla y ejecutarla; es así como en el diseño del Direccionamiento Estratégico creado con los colaboradores se toman aportes para la

construcción de la Misión y Visión, al igual que para los demás componentes, dando coherencia y resultados positivos al aporte del autor Thompson (2004).

Al hablarse de PERSEO S.A.S como PYME, se analiza un hallazgo importante para este tipo de empresa de acuerdo al acercamiento directo con la alta gerencia, el conocimiento acerca de la empresa y el debate con el grupo de enfoque; considerando que el autor Johnson (2006), expone que estas empresas sin un Direccionamiento Estratégico afecta significativamente a su capacidad de obtener capital, lo que según conversaciones en las mesas de trabajo no es tan verídico, puesto que para el caso de esta organización, los resultados económicos han sido más de los esperados, sin dejar de lado que se está en un mundo cambiante en el que los procesos evolucionan, las personas se forman y asesoran, por tanto es indispensable que las pequeñas y medianas empresas se adapten a estos modelos que redundará en el éxito total de las mismas.

Seguidamente, para dar cumplimiento al diseño del Direccionamiento Estratégico, fue indispensable en el marco metodológico estructurar unas fases que conlleven a la idea planteada, enunciando una serie de actividades que, desde el marco teórico dieron peso de acuerdo a los argumentos de los autores citados, encontrando en el trabajo mancomunado con el equipo de trabajo, una serie de hallazgos de gran interés que pone en paralelo lo que explican las teorías relacionadas con el Direccionamiento Estratégico y lo que se logra con los grupos focales, lo cual se resume a continuación:

- Para iniciar con el análisis de los factores internos y externos de la organización, se encontró en los grupos de enfoque que estos consideraron unos aspectos que se debían evaluar para analizar su relevancia en el diseño del modelo de Direccionamiento Estratégico; con una explicación anticipada de cada una de las matrices y su contenido, se entró en contexto de manera que los factores que allí se relacionaron se asocien con la operación de la empresa. En otras

palabras, los grupos de enfoque contribuyeron a extraer la información que se requería para posteriormente evaluarla en conjunto, se encontró que los participantes pudieron relacionar el impacto que genera en la sociedad y en los colaboradores la forma en que las empresas realizan sus actividades, así entonces, se extrae de los autores Johnson & Scholes (1997) su teoría para enlazarla con este hallazgo, en la que referencia que en cuánto al análisis dentro de la dirección estratégica se debe definir la posición estratégica externa e interna de la organización, para entrar a discutir toda esta información en una matriz que reúna las Dificultades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, como insumo para la construcción de una Misión que integre todos estos análisis.

- Definidos los factores internos y externos en las matrices correspondientes, los grupos de enfoque tenidos en cuenta para la construcción de la herramienta administrativa diseñada, cumplen el objetivo que referencia el autor Hernández (2014) argumentando en este que, los individuos forman un esquema de un determinado tema o perspectiva de un problema a través de la interacción, logrando en este caso la intervención de todos los asistentes de manera que no fue el moderador quien dirigió en todo momento la discusión; fue así como se encontró en los 8 participantes en medio de su debate, que la Misión y la Visión, deben ser muy atractivas, los Objetivos Estratégicos muy bien definidos y realizables, así como los valores deben ser parte de la imagen de la organización, componentes que al compararse con la teoría de Porter (1982), se ubican hallazgos positivos, puesto que este integra en el Direccionamiento Estratégico los principios corporativos, la visión y la misión de la organización, de manera que se tenga claro hacía que dirección va la empresa.

- Teniendo definidos estos componentes, se encuentra en conjunto con los grupos de enfoque que el diseño de la estructura organizacional, planes de acción y políticas organizacionales, se convierten en un mecanismo de control para evaluar los procesos que el

Direccionamiento Estratégico contiene, por ejemplo, se observó en la sesión de trabajo No 4 al diseñar los planes de acción y llevar a cabo las actividades por cada uno de los responsables, que con este se da mayor credibilidad al modelo, encontrando de igual manera en autores como Johnson & Scholes (1997) que la implantación estratégica, es decir, la acción implica un patrón de decisiones y acciones destinadas a la consecución de un plan. La implantación de la estrategia, según el autor y por consiguiente los grupos de enfoque, si comprenden la creación de las estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para que la organización alcance sus fines estratégicos.

- Como un aspecto relevante de los grupos focales frente al planteamiento de todos los autores citados en el marco teórico, se identificó que si bien estos referencian el talento humano en sus planteamientos y el impacto que el Direccionamiento Estratégico genera en ellos, estos no hacen mucho énfasis en la vinculación de las personas para el propio diseño de la herramienta administrativa, teniendo en cuenta que para este ejercicio se obtuvo un resultado más allá de lo esperado, pues los colaboradores de la empresa objeto de estudio, especialmente los Operarios Mineros no tienen un nivel alto de formación académica y estos aportaron grandes ideas que se plasmaron en el trabajo final, observando su interés por construir este modelo como un inicio a la formalización del área de Talento Humano, siendo conscientes del aporte que hacen en el cumplimiento de todas las metas de la organización, más especialmente con el ejercicio que realizaron en estas mesas de trabajo.

Desde los análisis anteriores, es considerable hacer mención del rol de la Gestión Humana en los procesos del Direccionamiento Estratégico, resaltando que en otro de los comparativos del resultado de los grupos de enfoque vs el marco teórico de los autores citados, aunque estos tienen claro el hallazgo que el Direccionamiento Estratégico logra en cada una de las áreas de la

empresa, no se evidencia un texto, dentro los citados, en el cual se haga claridad que sin un modelo como este, el departamento de Talento Humano no tiene unas bases para su correcto desarrollo; no obstante, puede deducirse que en el texto citado de Garrido (2003), se dan indicios para que la organización mediante el Direccionamiento Estratégico, pueda adelantarse a los posibles cambios en las tendencias para que esta, pueda hacer frente con éxito a los nuevos retos, en los que puede el área de Talento Humano tener una sobresaliente participación.

Observando el desarrollo del proyecto por medio del diseño del Direccionamiento Estratégico construido gracias al marco teórico y la participación de las personas en los grupos de enfoque aportando ideas de acuerdo a su perspectiva acerca de la importancia de la implementación de este modelo, se considera en un análisis tanto personal como colectivo con la alta dirección, que se dio cumplimiento al objetivo general del proyecto, ya que se diseñó el Direccionamiento Estratégico de la organización para su fortalecimiento en el sector, logrando así, que esta importante herramienta administrativa permita a la empresa ubicarse en una de las organizaciones con mayor interés y admiración por parte de la audiencia externa y por consiguiente, su crecimiento en el sector económico minero debido a que en el municipio de Marmato Caldas, por ser un pueblo minero la mayoría de personas ejercen esta labor y por tanto, las PYMES no implementan este tipo de modelos, lo que hace que muchas de estas personas en busca de un mayor nivel de superación personal y técnico van cada día en búsqueda de mejores oportunidades laborales, conscientes del respaldo que brindan las normas actuales de trabajo.

Para llegar a este objetivo del diseño del Direccionamiento Estratégico fueron claves una serie de actividades previas a su planteamiento, las cuales como se ha mencionado, se realizaron con Operarios Mineros de la organización, en compañía también de personal administrativo y de la alta dirección, analizando los procesos internos de la empresa y los aspectos más relevantes del

entorno externo como puntos clave para el diseño de este modelo a implementar. Seguidamente, y según análisis propio de los aportes del autor *Fred (2003)* en cuanto a las fases que el Direccionamiento Estratégico requiere, se clasifica categóricamente una serie de pasos documentados como fases para dar cumplimiento a los componentes de la herramienta administrativa de Direccionamiento Estratégico, tal y como se menciona en uno de los objetivos específicos, para que de esta manera se lleve a cabo la estructuración de dicha herramienta.

### **Limitaciones**

- Haciendo énfasis en los sesgos que pueda tener el modelo, cabe destacar sobre los resultados obtenidos en la participación de los grupos focales, que se identificaron inicialmente unas falencias acerca del enfoque gerencial a diseñar, debido a que este grupo de personas no cuentan con un nivel de formación alto, razón por la cual surgió la necesidad de poner en contexto conceptos que el Direccionamiento Estratégico contiene, así como autores que respaldan la teoría argumentada; para todos los integrantes del grupo focal, a excepción del líder de Talento Humano, el concepto era totalmente nuevo, no escuchado, ni posiblemente aplicado en organizaciones donde laboraron antes, de acuerdo a esto, se encontró una debilidad para empezar a interactuar y construir lo que sería el diseño de la herramienta, ya que estas personas debían estar en contexto de todo lo que esto implica. Gracias a las fuentes de información de los autores citados, la contextualización del moderador de las sesiones de trabajo, el acompañamiento del líder de Gestión Humana y la información que tanto el entorno interno y externo brindaron, fue posible la puesta en marcha del trabajo contando con la participación activa de todos los asistentes, a pesar de las dificultades por la falta de conocimiento técnico de conceptos, puesto que, como se explica en textos anteriores, la empresa ha venido operando desde años atrás con

prácticas empíricas, pero con presentes y futuras proyecciones de crecimiento y desarrollo desde la tecnificación y modelos actuales de trabajo.

- Las limitaciones que posiblemente pueda tener la implementación del Direccionamiento Estratégico en la empresa PERSEO S.A.S desde aspectos intangibles internos, puede ser la adaptación de los colaboradores ante los objetivos que se diseñen para las diferentes áreas de trabajo, teniendo en cuenta que para garantizar un exitoso cumplimiento del modelo, deberá exigirse a los responsables de procesos el cumplimiento de tareas y la importancia de trabajar en dirección a lo estipulado, actuando en tiempo real en los planes de acción, así como respetando y cumpliendo con las jerarquías definidas. Ante este posible fenómeno, para la exitosa puesta en marcha y ejecución del nuevo modelo en esta organización, se requiere la presencia en todo momento del área de Talento Humano, la cual logre en los equipos de trabajo una adaptación en los procesos, de manera que en la medida en que se logren los objetivos de los componentes del Direccionamiento Estratégico, también se consoliden equipos de trabajo comprometidos, motivados, con oportunidades de desarrollo, aprendizaje y sincronizados con la cultura organizacional; además, se deberá contextualizar a los líderes de las diferentes áreas acerca de todo lo que integra el modelo, de manera que los colaboradores conozcan los beneficios que se espera lograr tanto para ellos, como para la empresa como tal.

- En cuanto a otras posibles limitaciones, se tienen las de carácter político, social, ambiental y económico que pueden darse debido a los cambios que estos presenten y que no favorezcan la operación de la empresa y por ende, la ejecución del modelo, para esto la organización en sus planes de acción debe buscar soluciones inmediatas aprovechando las buenas relaciones con la mayoría de entes reguladores por medio del diálogo, tomando las oportunidades y fortalezas internas, así como la contribución en cuanto a la responsabilidad social empresarial, de manera que se minimicen las posibles limitaciones, por el desarrollo que la organización

promueve en el entorno y por la buena voluntad de los grupos de interés externos que cooperen en la medida en que se concienticen acerca de la retribución que puedan dar a la empresa por su responsabilidad social. Para los demás factores como el ambiental, se debe actuar con gran responsabilidad, con asignación de recursos desde la implementación del modelo hasta las posibles consecuencias que un fenómeno natural pueda presentar.

- Con respecto a la factibilidad para que la organización implemente con éxito todas las estrategias contenidas en el Direccionamiento Estratégico, cabe resaltar que son muy numerosas las posibilidades para hacerlo, partiendo de los recursos económicos debido a la rentabilidad de la empresa por los ingresos que se obtienen, los recursos tanto físicos como la maquinaria, equipos, infraestructura, etc., como los humanos disponibles en la empresa, que hacen posible el cumplimiento de los objetivos propuestos por su capacidad y experiencia en las labores técnicas y aquellas actividades organizacionales de planeación, seguimiento y control que tienen otro grupo de colaboradores y asesores, los cuales están en grandes capacidades de aportar al crecimiento de la propuesta y de la organización. La empresa a su favor cuenta con personal competente y disciplinado en las diferentes áreas, de manera que realicen sus funciones siguiendo la línea definida para el cumplimiento de metas, contado, además, con asesorías jurídica, técnica, contable, seguridad, ambiental, entre otras, de manera que se logre dar cumplimiento al Direccionamiento Estratégico.

## Conclusiones

Es importante destacar aquellas conclusiones generales y más importantes que arrojan el resultado de la metodología mediante la investigación y los hallazgos, en las cuales se destacan:

- La relevancia que tiene un Direccionamiento Estratégico actualizado en todas las organizaciones, especialmente para el caso de la empresa PERSEO S.A.S, la cual no cuenta con dicha herramienta, y que según análisis tanto propio como de todo el grupo focal que hizo parte del trabajo realizado, en la empresa minera no se cuentan con procesos administrativos bien formalizados debido a la forma empírica en que ha venido trabajándose, y reconociendo que es una organización con futuro a largo plazo de acuerdo a su rentabilidad y experiencia de los colaboradores que allí laboran, así mismo, esta cuenta con fortalezas y oportunidades pese a sus dificultades y amenazas, que le permite tomar una buena posición en el sector, y que gracias al Direccionamiento Estratégico que se presenta logrará el objetivo de convertirse en una empresa líder en el sector, el cual permite que esta empresa pueda operar legalmente generando un impacto social positivo en las comunidades y su personal interno. Se resalta del Direccionamiento Estratégico que es una herramienta esencial para dar origen a las demás áreas de la empresa de manera que todas trabajen de la mano en una misma dirección.

- Comprendiendo que, aunque en la organización PERSEO S.A.S, se cuentan con algunas prácticas tradicionales de Talento Humano, pero que son ejercidas más por requisito que por lograr el objetivo de la actual Gestión del Talento Humano, como por ejemplo, la práctica de contratación que sin esta no funcionaría ninguna empresa; el Direccionamiento Estratégico lo que permite es que el área de Talento Humano de la empresa intervenida, tenga unas bases para formalizarse y emplear todas las prácticas actuales, que más allá de las tradicionales, pueden y se espera sean también las emergentes. Por medio de la metodología empleada para el diseño de la

herramienta desde los grupos de enfoque de los que se ha venido hablando, se evidenció que en esta organización, el área de Talento Humano se debe convertir en la más importante, sin dejar a un lado las demás, pero haciendo énfasis en que es indispensable buscar un bienestar laboral y todo lo que esto conlleva, puesto que el personal en su mayoría es operario, lo que quiere decir que al ser actividad económica de minería es un trabajo demasiado pesado, de gran esfuerzo físico, agotamiento, riesgo, etc, por tanto, lo que los objetivos tanto general como específicos mencionados al principio buscan es que al diseñarse el Direccionamiento Estratégico, lográndose un fortalecimiento en el sector, identificando unos aspectos claves al interior y al exterior de la organización, clasificar los elementos en categorías para dar alcance a la herramienta y estructurando finalmente el modelo; se logró según aporte de autores y participación de empleados de la empresa, dentro de los planes de acción que contiene el Direccionamiento Estratégico, crear estrategias que como se mostrará más adelante garantizan que Talento Humano sea muy visible en el proceso de Direccionamiento, teniendo en cuenta que sin esta herramienta no es posible crear el área de forma que los objetivos que esta debe cumplir, sean realizables y con un debido seguimiento y control. A modo general, es el área de Talento Humano la cual se espera que sea constituida en la organización una vez diseñado el Direccionamiento Estratégico y teniendo en estas bases que servirán de gran apoyo.

- Otra de las principales conclusiones después del diseño del Direccionamiento Estratégico, es la importancia que tuvo la vinculación de las personas en los grupos de enfoque con la intención de diseñar en conjunto el modelo, pues en estos se evidencia que el personal de la organización puede visualizar aspectos tanto internos como externos que la Gerencia y la administración no hace y que son tan importantes porque reflejan la imagen que se tiene de la empresa en cada colaborador y en el sector. Tal y como se evidenciará la propuesta de Direccionamiento Estratégico en las recomendaciones, es de tener en cuenta que el trabajo fue

realizado con colaboradores de la empresa, los cuales expusieron recomendaciones, sugerencias, e hicieron peticiones a la alta gerencia aprovechando el espacio. El ejercicio permitió reiterar que son las personas las que hacen posible que las empresas cumplan sus objetivos, por tanto en PERSEO S.A.S, mediante lo realizado con estas personas se pudo establecer que es indispensable que el área de Talento Humano se formalice y sea protagonista de los procesos de la organización, apreciando que los colaboradores han manifestado la necesidad de tener el área bien constituida, y más con las propuestas que los mismos grupos de enfoque plantearon en el diseño del Direccionamiento.

- Para concluir, se deduce también la importancia del análisis que se hizo acerca del contexto en el que se encuentra la organización, puesto que este permitió detectar las necesidades que se deben atender en cuanto a nuevos y modernos procesos de la minería, nuevas formas de operar, requerimientos de los entes gubernamentales, entre otros. Todos estos procesos de análisis del contexto socioeconómico han permitido la formulación de propuestas para llevar a cabo el Direccionamiento Estratégico de la organización, el cual incluye aspectos del entorno en cuanto a la minería que permite vincular estrategias para los procesos internos de PERSEO S.A.S, que terminan beneficiosos en la organización como tal, el entorno por medio de la responsabilidad social y los colaboradores de la empresa que gracias a la participación en el proceso y al objetivo a seguir posterior al Direccionamiento estratégico, podrán contar en la organización con el área de Talento Humano, conociendo previamente lo que el sector económico tiene para ofrecer y mejorar.

## Recomendaciones

Como resultado del trabajo metodológico se presenta a la junta de socios en compañía de la Gerente General, quien hizo parte de todo el proceso la propuesta del Direccionamiento Estratégico, sugiriendo la puesta en marcha de la herramienta como guía de trabajo que le permitirá a la organización posicionarse en el sector y lograr mediante todo lo que este pretende, estabilidad tanto laboral como económica mediante sus procesos bien ejecutados. Así entonces, se recomienda a la empresa PERSEO S.A.S:

- Ejecutar las actividades que el Direccionamiento Estratégico propone, teniendo en cuenta los lineamientos para cumplir con lo que este estipula y de manera que se contribuya a cumplir las acciones formuladas a mediano y largo plazo.
- Priorizar la formalización del área de Talento Humano, para con esta forjar un alto grado de compromiso, motivación y productividad del colaborador, además de poder contar con los procesos adecuados para que la organización logre sus metas.
- Hacer visible a los colaboradores los componentes del Direccionamiento Estratégico que a bien pueda hacerse público tales como la Misión, Visión, Valores Corporativos, Objetivos Estratégicos, entre otros, con el fin de mostrar la cultura organizacional ante todo el equipo de trabajo para que de esta manera los colaboradores se adapten al modelo.
- Continuar fomentando la participación de los colaboradores en este tipo de espacios y procesos los cuales contribuyen a un análisis más exhaustivo desde diferentes miradas, así como la importancia que los mismos colaboradores pueden darse cuenta que tienen en la organización.

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente dicho, se ubica a continuación el  
Direccionamiento Estratégico diseñado al igual que los anexos de las diferentes sesiones de  
trabajo con los grupos focales, los cuales permitieron el desarrollo del trabajo.

### Diseño del Direccionamiento Estratégico PERSEO S.A.S

<b>MATRIZ MEFE (EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS)</b>			
<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PROMEDIO</b>
<b>Oportunidades</b>			
Posibilidad de operación de nuevos títulos mineros debido a la legalidad con que la organización trabaja	0,10	4	0,4
Informalismo por parte de la competencia	0,12	4	0,48
Titulares mineros nativos del municipio, lo que genera ante la sociedad credibilidad y permanencia de la empresa	0,10	3	0,3
Buenas relaciones sociales y políticas con el entorno	0,12	4	0,48
Acompañamiento y asesorías por parte de la Agencia Nacional de Minería	0,12	4	0,48
<b>Amenazas</b>			
Cambio climático	0,10	1	0,1
Altos precios de insumos mineros	0,08	2	0,16
Posibles cambios legales	0,09	1	0,09
Escasez de personal debido a otras actividades económicas	0,08	2	0,16
Establecimientos de empresas multinacionales existente en el municipio	0,09	2	0,18
<b>Total</b>	<b><u>1</u></b>	<b><u>27</u></b>	<b><u>2,83</u></b>
El <b>Peso</b> se asigna en decimales, considerando que entre más alto es más importante, arrojando al final un resultado total de 1.			
La <b>Calificación</b> se asigna entre 1 y 4, considerando que entre más alto se tiene mayor Oportunidad y mayor Amenaza de los factores analizados.			
El <b>Promedio</b> arroja el resultado de multiplicar el peso por la calificación.			
Lo anterior, se analiza con base a 2.5, es decir, que para este caso el entorno de la organización brinda más Oportunidades que Amenazas.			

<b>MATRIZ MEFI (EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS)</b>			
<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PROMEDIO</b>
<b>Fortalezas</b>			
Cumplimiento con los estándares de seguridad laboral minera	0,09	4	0,36
Ubicación e infraestructura de la empresa	0,07	3	0,21
Rentabilidad	0,08	4	0,32
Talento Humano con las competencias requeridas	0,10	4	0,4
Materiales y equipos necesarios para la operación	0,08	3	0,24
<b>Debilidades</b>			
No se tiene diseñado e implementado un Direccionamiento Estratégico	0,15	1	0,15
Constante rotación del personal operativo	0,15	1	0,15
Poca estandarización de los procesos	0,08	2	0,16
No se cuenta con una estructura organizacional	0,09	1	0,09
No se capacita el personal	0,11	1	0,11
<b>Total</b>	<b><u>1,00</u></b>	<b><u>24</u></b>	<b><u>2,19</u></b>
El <b>Peso</b> se asigna en decimales, considerando que entre más alto es más importante, arrojando al final un resultado total de 1.			
La <b>Calificación</b> se asigna entre 1 y 4, considerando que entre más alto se tiene mayor Oportunidad y mayor Amenaza de los factores analizados.			
El <b>Promedio</b> arroja el resultado de multiplicar el peso por la calificación.			
Lo anterior, se analiza con base a 2.5, es decir, para este caso en cuanto a lo interno la empresa tiende más a las debilidades.			

MATRIZ DOFA			
Matriz que permite interrelacionar las variables del entorno externo e interno para formular estrategias que se adapten a sus necesidades)			
MATRIZ DOFA	FORTALEZAS		DEBILIDADES
	1	Cumplimiento con los estándares de seguridad laboral minera	1 No se tiene diseñado e implementado un Direccionamiento Estratégico
	2	Ubicación e infraestructura de la empresa	2 Constante rotación del personal
	3	Rentabilidad	3 Poca estandarización de los procesos
	4	Talento Humano con las competencias requeridas	4 No se cuenta con una estructura organizacional
	5	Materiales y equipos necesarios para la operación	5 No se capacita el personal
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO (usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades)	ESTRATEGIAS DO (superar las debilidades aprovechando las oportunidades)
1	Posibilidad de operación de nuevos títulos mineros debido a la legalidad con que la organización	Gestionar y ejecutar nuevos contratos mineros logrando así el crecimiento de la empresa y la generación de nuevos empleos (F1-O1)	Definir una ruta de trabajo acorde a las expectativas de la empresa, el bienestar de los colaboradores y de la comunidad, en pro de la responsabilidad social (D1-O4)
2	Informalismo por parte de la competencia		
3	Titulares mineros nativos del municipio, lo que genera ante la sociedad credibilidad y permanencia de la empresa	Atraer, seleccionar, retener y entrenar nuevos colaboradores creando una cultura de formalismo en la vida laboral (F4-O5)	Implementar programas de capacitación y desarrollo a los empleados dando a conocer las ventajas del proceso, desde el reclutamiento por medio de ferias laborales hasta su estadia en la organización (D5-O2)
4	Buenas relaciones sociales y políticas con el entorno		
5	Acompañamiento y asesorías por parte de la Agencia Nacional de Minería	Trabajar de la mano con las entidades reguladoras mineras procurando al máximo la sostenibilidad ambiental (F1-O5)	
AMENAZAS		RATEGIAS FA (usar las fortalezas para evitar las amenazas)	ESTRATEGIAS DA (reducir las debilidades y evitar las amenazas)
1	Cambio climático	Conservar y crear nuevos créditos con proveedores, al igual que tener existencia de inventarios (F3-A2)	Fijar objetivos a largo plazo, analizando tanto los intereses de la organización como la competencia en el sector, y diseñando métodos de trabajo y planes de acción (D1-A5)
2	Altos precios de insumos mineros	Fortalecer beneficios que la empresa posee como subsidios de alimentación y alojamiento con el fin de tener el personal más fijo en las labores y despertar el interés del entorno por hacer parte de la organización (F2-A4)	
3	Posibles cambios legales		
4	Escasez de personal debido a otras actividades económicas		Crear de manera más formal el área de Talento Humano, diseñando programas de bienestar y las demás prácticas del departamento con el fin de atraer y retener talentos (D2-A4)
5	Establecimientos de empresas multinacionales existente en el municipio	Implementar y/o ajustar nuevos procesos que conlleven a la tecnificación de las actividades mineras, para su fortalecimiento interno y externo (F5-A5)	

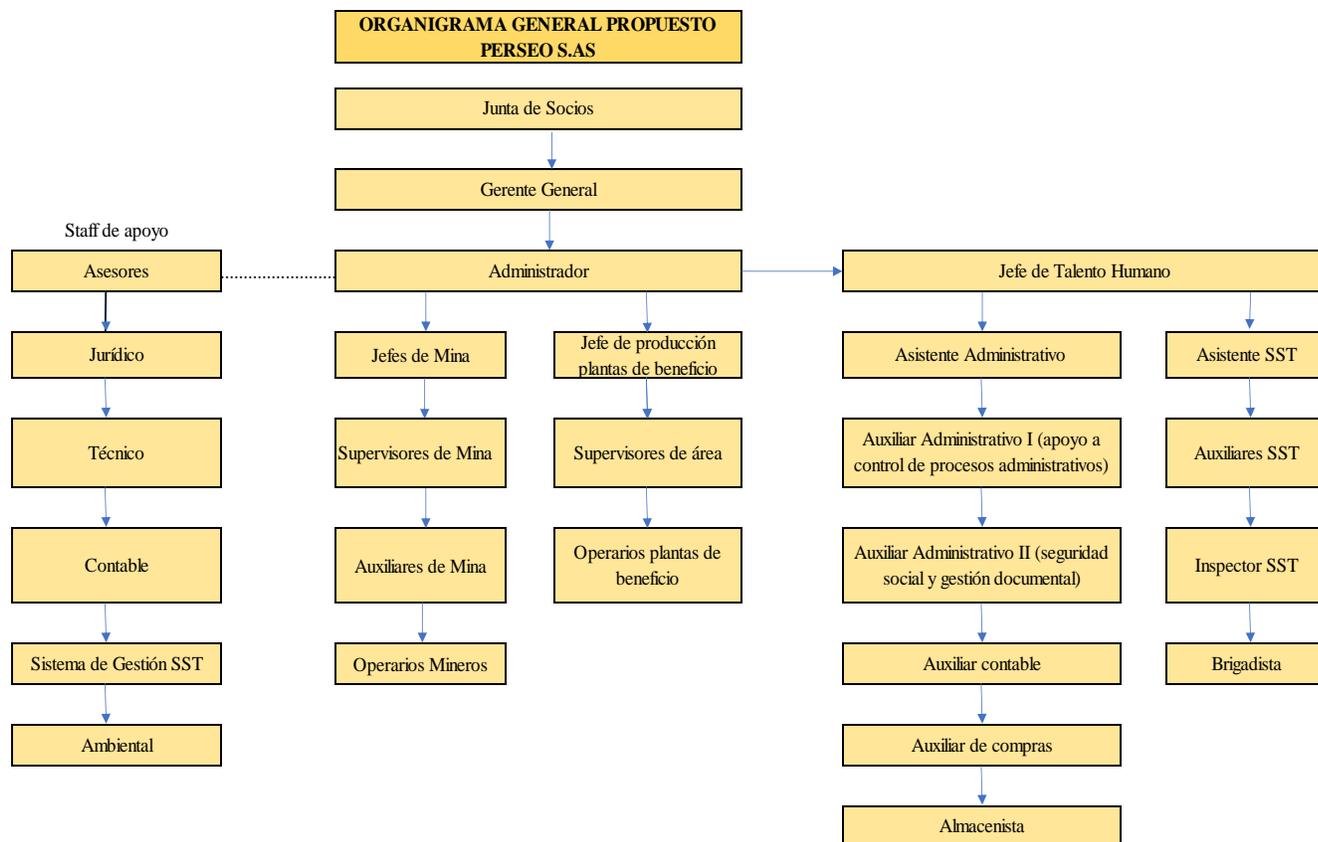
<b>MATRIZ PESTEL (AFECTACIONES A NIVEL MACRO)</b>		
<b>P</b>	<b>E</b>	<b>S</b>
<b>Político</b>	<b>Económico</b>	<b>Social</b>
Exigencias y prohibiciones de gobierno	Bajos precios del oro	Informalismo para laborar
Conflictos municipales debido a grandes deseos de poder, los cuales afectan a las empresas	Inflación	Conflictos debido a manifestaciones por explotación
Impuestos y regalías	Falta de financiación con entidades bancarias	Compromisos y acuerdos con comunidades
<b>T</b>	<b>E</b>	<b>L</b>
<b>Tecnológico</b>	<b>Ecológico</b>	<b>Legal</b>
Nuevos modelos de producción	Regulación y transformación para el consumo de energías limpias	Reforma laboral
Nuevas exigencias de comercialización	Aumento de contaminación	Reforma tributaria
Velocidad en las innovaciones	Nuevas leyes de protección ambiental	Nuevas leyes de explotación minera

MISIÓN PROPUESTA
<p>PERSEO S.A.S es una empresa minera, líder en la región a través de operaciones seguras, generación de empleo, compromiso social y respeto por el medio ambiente, procurando siempre el bienestar y el desarrollo humano, económico y social.</p>

VISIÓN PROPUESTA
<p>Convertirnos en una gran empresa minera reconocida por sus estándares operativos y de calidad, generando gran desarrollo en el municipio y departamento, de manera que se logre atraer y retener talentos que contribuyan al crecimiento de la misma.</p>

VALORES CORPORATIVOS PROPUESTOS
<p><b>Integridad:</b> hacer siempre lo correcto buscando un bienestar común entre la organización y la sociedad.</p>
<p><b>Compromiso:</b> prioridad con la Seguridad, el Medio Ambiente y la Responsabilidad Social.</p>
<p><b>Respeto:</b> se promueven los derechos humanos, fomentando entornos de sana convivencia y trato digno a los demás</p>
<p><b>Trabajo en equipo:</b> se fomenta el trabajo colaborativo en busca de los objetivos organizacionales.</p>
<p><b>Responsabilidad:</b> se actúa con plena responsabilidad de los actos y consecuencias, operando eficientemente conforme a las políticas internas y exigencias de entidades competentes.</p>
<p><b>Mejoramiento Continuo:</b> aprender de la experiencia y ajustar los procesos en busca de grandes estándares de seguridad.</p>

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS</b>
Generar desarrollo en el municipio de Marmato Caldas por medio de contratación y por ende desarrollo humano.
Contribuir con el cuidado del medio ambiente y el adecuado proceso de exploración y explotación de minerales.
Lograr un buen posicionamiento de la empresa en el sector por medio de la responsabilidad social con el entorno y la legal con entidades competentes, y el capital humano interno.
Priorizar las necesidades y el bienestar de los colaboradores de la empresa PERSEO S.A.S con el fin de mantener la relacion ser humano - trabajo ideal.
Gestionar y actualizar con los organismos correspondientes las políticas mineras, laborales y demás, obteniendo asi un beneficio colaborativo (sociedad - empresa - trabajadores)
Cumplir con responsabilidad y transparencia los procesos y políticas de la empresa, guiados por el Direccionamiento Estratégico de la organización.



<b>PLANES DE ACCIÓN - PERSEO S.A.S</b>				
<b>PLAN DE ACCIÓN 1.</b> Brindar garantías para que el entorno externo e interno de la empresa, elija ser parte de la organización y permanecer en ella				
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RECURSOS</b>
Atraer y retener personal con estrategias acordes a las necesidades de los colaboradores y ajustadas a la capacidad y políticas de la organización.	Ofertar salarios justos, ambientes de trabajo seguros, compromiso con el bienestar social y cuidado con el patrimonio cultural.	Reestructurar la tabla de salarios para así ofertar una remuneración justa y acorde al puesto a cubrir.	Gerente General - Gerente de Talento Humano	Recurso Humano - Recursos Financieros
		Crear página web en la que se muestre resultados en cuanto al desarrollo de los colaboradores y el entorno.	Gerente de Talento Humano	Digitales - Humanos
		Mejorar condiciones laborales como flexibilidad en horarios, compensatorios, salud, seguridad, entre otros.	Gerente General - Gerente de Talento Humano - Departamento de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Recurso Humano - Recursos Financieros
		Diseño de programas y actividades anuales a favor de la comunidad y personal interno.	Gerente General - Gerente de Talento Humano.	Recurso Humano - Recursos Financieros - Recursos Materiales
<b>PLAN DE ACCIÓN 2.</b> Trabajo seguro y calificado en todas las operaciones que la actividad minera requiere.				
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RECURSOS</b>
Fijar rutas de trabajo de acuerdo a los lineamientos que las entidades que intervienen; sugieran y exijan.	La organización trabajará con base a los requerimientos de la Agencia Nacional de Minería (ANM) y demás instituciones, cumpliendo con los estándares de seguridad y llevando a cabo sus recomendaciones.	Revisar y adecuar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	Lider de Seguridad y Salud en el Trabajo - Auxiliares de Seguridad y Salud en el Trabajo	Recurso Humano - Recursos Financieros
		Dotar la organización de las herramientas, equipos y elementos de protección personal necesarios para la correcta operación de los procesos.	Gerente General	Recursos Financieros - Recursos Materiales
		Constante capacitación a los líderes y colaboradores en temas de seguridad.	Gerente de Talento Humano - Lider de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Recurso Humano - Recursos Financieros
		Campañas cuatrimestrales de sensibilización para el cuidado del medio ambiente.	Lider de Seguridad y Salud en el Trabajo - Auxiliares de Seguridad y Salud en el Trabajo	Recurso Humano - Recursos Financieros - Recursos Materiales

**PLAN DE ACCIÓN 3.** Marcar la diferencia en innovación de procesos, atención a comunidades y satisfacción laboral.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS
Convertir la organización en una empresa socialmente responsable y acogedora por su equipo de trabajo y aspirantes a la misma.	Vincularse a las actividades sociales y culturales del municipio, de manera que se impulse el desarrollo en el mismo; así como la modernización en la cadena productiva tecnificando los procesos, minimizando riesgos y optimizando recursos.	Realizar ferias laborales impulsando el trabajo formal en el sector.	Gerente de Talento Humano - Auxiliares de Talento Humano	Digitales - Humanos - Financieros
		Adecuar espacio, tiempo y recursos para la atención a la comunidad.	Gerente de Talento Humano - Auxiliares de Talento Humano	Recurso Humano - Recursos Financieros - Recursos Locativos
		Actualizar e implementar procesos técnicos que minimicen el esfuerzo humano y los tiempos en la ejecución de la labor.	Gerente General - Gerente de Producción - Supervisores operativos	Recurso Humano - Recursos Financieros - Recursos Materiales

**PLAN DE ACCIÓN 4.** Se cumplirá con las prácticas actuales del área de Talento Humano, promoviendo el bienestar y calidad de vida de los colaboradores.

OBJETIVO PLAN DE ACCIÓN	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS
Reestructurar el área de Talento Humano, creando puestos de trabajo para las diferentes funciones que en esta se debe tener.	Implementación de los procesos de Gestión Humana, liderados por un responsable que priorice el bienestar y desarrollo de todo el capital humano, alineando los procesos técnicos y de rutina con una excelente motivación y calidad de vida.	Definir los cargos y llevar a cabo la contratación necesaria del personal para el área de Talento Humano.	Gerente General - Gerente de Talento Humano	Recurso Humano - Recursos Financieros
		Definir los procesos puntuales que harán parte de las prácticas de la Gerencia del Talento Humano.	Gerente de Talento Humano	Recurso Humano - Recursos Financieros
		Identificar las necesidades de capacitación en la organización.	Gerente General - Gerente de Talento Humano - Departamento de Seguridad y Salud en el Trabajo	Recurso Humano - Recursos Financieros
		Diseñar los programas de bienestar a los colaboradores.	Gerente de Talento Humano	Recurso Humano - Recursos Financieros
		Elaboración de formatos para los diferentes procesos del área.	Gerente General - Auxiliares de Talento Humano	Recurso Humano - Recursos Financieros - Recursos Materiales

**PLAN DE ACCIÓN 5.** Implementación de las nuevas políticas y reformas de los entes encargados, de manera que se cumpla con los requisitos de ley, fomentando la seguridad y estabilidad laboral.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS
Ajustar los requerimientos que las instituciones y el gobierno consideren, logrando la equidad y el trabajo digno y responsable.	Asistencia y solicitud de capacitaciones, inducciones, actualización y reforma de procesos y temas legales, ante las instituciones que a bien convenga.	Diseño y puesta en marcha de nuevos procedimientos para las diferentes secciones.	Gerente General - Líderes de todas las áreas	Recurso Humano - Recursos Financieros
		Socialización con el equipo humano de las nuevas políticas generales y particulares de la empresa a implementar.	Gerente de Talento Humano	Humanos

**PLAN DE ACCIÓN 6.** Seguimiento y control a los deberes y derechos de los empleados y de la empresa en pro de un bienestar común.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS
Poner en marcha los procesos que el Direccionamiento Estratégico oriente; cumpliendo metas y objetivos e implementando acciones de mejora.	Llevar a cabo las actividades y procesos necesarios en un orden lógico y legal, para dar credibilidad a la misión, visión y objetivos de la empresa; convirtiendo así la organización en un modelo a seguir en el sector al cual pertenece.	Diseño de modelo y publicación tanto digital como física de los elementos del Direccionamiento Estratégico, tales como la Misión, Visión, Valores, entre otros.	Gerente de Talento Humano	Recurso Humano - Recursos Financieros - Recursos Materiales y Digitales
		Seguimiento y evaluación a procesos implementados.	Gerente General - Líderes de todas las áreas	Humanos
		Evaluar constantemente la posición de la organización en el sector	Gerente General	Humanos
		Diseño y actualización de planes de mejora.	Gerente General - Líderes de todas las áreas	Humanos

<b>POLÍTICAS ORGANIZACIONALES PERSEO S.A.S</b>
<b>Estas Políticas Organizacionales se diseñan con el fin de mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la organización, y para que se logren alcanzar los objetivos que la empresa tiene proyectados.</b>
Realizar todo trabajo con el mayor compromiso y ética posible.
Se mantendrá informados a los colaboradores sobre las nuevas normas, procesos y procedimientos.
La organización deberá diseñar y hacer seguimiento a los manuales de funciones de los empleados
Todos los líderes de área de la empresa deberán orientar sus actividades a los objetivos principales de la organización y posteriormente a los de su departamento.
Crear una cultura de autocuidado en toda labor que se realice
Garantizar la seguridad jurídica teniendo un marco legal claro y estable para el correcto desarrollo de las operaciones mineras.
Promover condiciones seguras que garanticen impuestos, regalías y empleo formal para el fortalecimiento de la industria.
Cuidar el medio ambiente y espacios comunitarios y propios cercanos a las operaciones.
Respetar el orden jerárquico de la organización, brindando apoyo a los líderes de procesos.
Actuar de acuerdo a planes de acción ante situaciones de la organización que requieran intervención de inmediato para mejorar.
Cumplir con todas las obligaciones laborales en tiempo real, con justicia y equidad.
Fortalecer las mesas de trabajo con los diferentes líderes de la organización para la asignación de responsabilidades y presentación de resultados.

Anexos



REGISTRO DE ASISTENCIA GRUPOS DE ENFOQUE - PERSEO S.A.S

SESIÓN DE TRABAJO N° 1

Fecha: 18 de Febrero 2023

Tema a tratar: Apertura (socialización diseño de Direccionamiento Estratégico)

Descripción de trabajo a realizar

Se da a conocer a los participantes de la sesión la metodología de la propuesta para el diseño de Direccionamiento Estratégico de la organización, con el fin de documentar sus aportes para que posteriormente se ponga en marcha la construcción del mismo.

Asistentes

Nombre	Cargo	Comentarios/Sugerencias	Hora de inicio	Hora de finalización	Firma
Omaira Morales Ramirez	Gerente General	Considero pertinente definir una ruta de trabajo ya que la empresa podria establecer los objetivos en mediano y largo plazo lo cual redundara en su bienestar social, empresa y del bienestar mental para dar cumplimiento al objeto social de la empresa y poder alcanzar los objetivos mercantiles trazados.			
Hugo Armando Bolaños Moreno	Jefe Talento Humano	Es muy importante para una Empresa tener unas bases para una organización y funcionamiento que le permita hacer el trabajo con lineamientos adecuados.			
Gloria Lucia Mejia Garcia	Auxiliar Administrativa	Considero muy importante, ya que esta permitira que la organización logre una estabilidad financiera y se evite la rotación del personal.	01:03 P.M		
Carlos Mario Tabima Castro	Auxiliar SST	Excelente que se puedan diseñar y ejecutar procesos que nos orienten en un orden logico para nuestra labor diaria.		02:10 P.M	
Luis Armando Valencia Gil	Jefe de producción	Muy importante que nos hagan Partícipes de estos espacios para luego ver nuestros aportes reflejados en el trabajo final.			
Jhon Alexander Abello Martinez	Operario Minero				

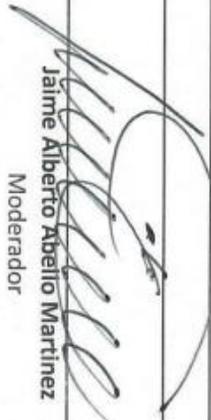
Deisón Raul Valencia Rios	Operario Minero	Muy interesante este modelo de trabajo porque veo que en muchas empresas se trabaja de acuerdo a ese sistema.			Deisón V. R.
Neider Stiven Velasquez Izquierdo	Operario Minero	Estoy dispuesto a aportarles y recomendarles lo que este a mi alcance en este interesante trabajo			Neider Stiven

Conclusiones

Todo el equipo de trabajo tiene disposición para diseñar el Direccionamiento

Estudiar de la empresa consideran que es muy importante que de cada recomendación

se construya el modelo y se haga a costa de ustedes trabajadores sin importar su carga

  
 Jaime Alberto Abello Martinez  
 Moderador



## REGISTRO DE ASISTENCIA GRUPOS DE ENFOQUE - PERSEO S.A.S

SESIÓN DE TRABAJO N° 2

Fecha: 24 de Febrero 2023

Tema a tratar: Análisis del entorno (Construcción de matrices)

Descripción de trabajo a realizar

Con un conocimiento previo de la importancia de conocer el entorno tanto interno como externo, se propone conocer aquellos aspectos que impactan en la organización positiva y negativamente para construir las matrices MEEF, MEFI, DOFA y PESTEL.

### Asistentes

Nombre	Cargo	Comentarios/Sugerencias	Hora de inicio	Hora de finalización	Firma
Omaira Morales Ramirez	Gerente General	Se un buen análisis de la matriz DOFA se pueden hallar estrategias importantes que nos debe conllevar a una permanencia de la empresa, la cual está ligada a la economía y social. Consideremos que en conjunto con las políticas empresariales para todas las regiones productivas se ejecutan todas las acciones ligadas a los factores internos y externos de la actividad económica.			
Hugo Armando Bolaños Moreno	Jefe Talento Humano	En el cruce de la matriz DOFA, se deben crear estrategias que conlleven a mitigar los riesgos y contingencia del medio ambiente y el impacto que esto genera en la población.			
Gloria Lucia Mejia Garcia	Auxiliar Administrativa	Como una gran oportunidad se puede incluir el acompañamiento que presta la Agencia Nacional de Minería, puesto que juega un papel importante en la seguridad y bienestar de los colaboradores.			
Carlos Mario Tabima Castro	Auxiliar SST	Según el análisis de todos si puede darse una cuenta que las amenazas y debilidades pueden convertirse en oportunidades.	01:31 P.M	03:03 P.M	
Luis Armando Valencia Gil	Jefe de producción	Me gustaria que incluyan como fortalezas la experiencia y conocimiento que muchos tenemos en nuestra labor de campo.			
Jhon Alexander Abello Martinez	Operario Minero				

Deison Raul Valencia Rios	Operario Minero	La verdad es que deberian capacitarnos mas, en Tencas Podria estar ser una debilidad con la que cuenta la empresa			Deison V. R
Neider Stiven Velasquez Izquierdo	Operario Minero	Se puede notar que la empresa es rentable, y cuenta con todo lo de seguridad y salud en el trabajo; todo esto se debe aprovechar			Neider Stiven
Conclusiones					
<p>Con todos los participantes se analizaron todos los factores que intervienen a favor y en contra de la empresa, se documenta cada aporte y se constataron las medidas, las cuales aprobaron.</p>					

  
 Jaime Alberto Abello Martinez  
 Moderador



**REGISTRO DE ASISTENCIA GRUPOS DE ENFOQUE - PERSEO S.A.S**

SESIÓN DE TRABAJO N° 3

Fecha:

04 de Marzo 2023

Tema a tratar:

Construcción de Misión, Visión, Valores Corporativos, Objetivos Estratégicos.

**Descripción de trabajo a realizar**

Después de analizar la información de las matrices elaboradas, en conjunto con los participantes de la mesa de trabajo, se aportarán ideas para cumplir con la fase número dos del proyecto de intervención y desarrollo, el cual comprende la misión y visión de PERSEO S.A.S, al igual que los valores que caracterizan la empresa y los Objetivos en los cuales se enfocará la empresa.

**Asistentes**

Nombre	Cargo	Comentarios/Sugerencias	Hora de inicio	Hora de finalización	Firma
Omarra Morales Ramirez	Gerente General	Sugiero como valores corporativos se tengan en cuenta la integridad y el compromiso, al igual que el respeto, teniendo presente que estos valores siempre han caracterizado a la empresa.	12:00	1:00	
Hugo Armando Bolaños Moreno	Jefe Talento Humano	Incluir el enfoque económico y social en la misión, lo mismo que los estándares de calidad en la visión, para que la empresa obtenga un buen posicionamiento en el mercado.	12:00	1:00	
Gloria Lucia Mejia Garcia	Auxiliar Administrativa	Como un objetivo estratégico es bueno priorizar la importancia del recurso humano como pilar principal en el crecimiento de la empresa.	12:00	1:00	
Carlos Mario Tabima Castro	Auxiliar SST	La misión debe ser muy atractiva, teniendo en cuenta que la minería es para muchos sinónimo de destrucción del medio ambiente y nuestra empresa debe contar con políticas acordadas a la operación.	12:00	1:00	
Luis Armando Valencia Gil	Jefe de producción	Se recomienda para los objetivos estratégicos, tener presente que la empresa realice su actividad económica amigable con el medio ambiente, siempre tomando acciones de mejora.	12:00	1:00	
Jhon Alexander Abello Martinez	Operario Minero	Es bueno que para los valores corporativos, se incluya el cumplimiento que debe dar a las leyes y normatividad que rigen la empresa.	12:00	1:00	

Deisón Raul Valencia Rios	Operario Minero	Aunque no tengan definidos unos valores corporativos, la empresa cuenta con muchas cosas buenas que las pueden documentar.			Deison V. R
Neider Stiven Velasquez Izquierdo	Operario Minero	Todas las empresas tienen misión y visión, no debería esta ser la excepción, muy buenas que entre todas la construyamos.			Neider Stiven
Conclusiones					
<p><i>Se pudo evidenciar la satisfacción de cada uno de los integrantes a la mesa de trabajo en la que dieron a conocer opiniones muy contradas que dieron origen a la construcción de esta fase. Características de que en toda empresa debería existir estos comparantes que caracterizan y dan una buena imagen y credibilidad a la organización.</i></p>					

  
 Jaime Alberto Abello Martinez  
 Moderador



**REGISTRO DE ASISTENCIA GRUPOS DE ENFOQUE - PERSECO S.A.S**

SESION DE TRABAJO N° 4

Fecha:

09 de Marzo 2023

Tema a tratar:

Diseño de la estructura organizacional, planes de acción y políticas organizacionales.

Descripción de trabajo a realizar

Identificar los cargos con que cuenta la empresa desde el personal directivo hasta el operativo, con el fin de ubicarlos en un orden jerárquico y crear la estructura organizacional en conjunto con los asistentes a la mesa de trabajo. De igual manera, se diseñarán las políticas organizacionales y los planes de acción como herramienta administrativa que establece el camino para conseguir las metas de la organización.

Asistentes

Nombre	Cargo	Comentarios/Sugerencias	Hora de inicio	Hora de finalización	Firma
Omarita Morales Ramirez	Gerente General	Al no contar con una estructura organizacional considero de suma importancia su diseño, de manera que esta permita a cada colaborador asumir su rol en cada una de las tareas en el cual debe desempeñarse.			
Hugo Armando Bolaños Moreno	Jefe Talento Humano	La empresa debe implementar su política organizacional en armonía con sus planes operativos que conlleven al empoderamiento de su recurso humano para alcanzar objetivos y metas.			
Gloria Lucia Mejia Garcia	Auxiliar Administrativa	Las políticas organizacionales deben ir en armonía con el fortalecimiento de los procesos con el fin de evaluar y mejorar el rendimiento de cada una de las áreas de trabajo y su buen funcionamiento.	10:00	12:00 P.M.	
Carlos Mario Tabina Castro	Auxiliar SST	Los planes de acción deben ir alineados con la misión y visión, integrando el área de SST, siempre enfocados en el bienestar humano, ambiental y social.	09:00	03:10	
Luis Armando Valencia Gil	Jefe de producción	Los planes de acción se ven muy bien estructurados y las políticas muy centradas en la realidad.			
Jhon Alexander Abello Martinez	Operario Minero	También es bueno que todos los empleados conozcamos la estructura organizacional y cada empresa la tiene, acá no la he visto, pero me gusta que este todos se diseñe.			

Deison Raul Valencia Rios	Operario Minero	Las Politicas organizacionales de la empresa responder a las necesidades de la empresa, sin vulnerar nuestros derechos.			Deison V.R
Neider Stiven Velasquez Izquierdo	Operario Minero	Me parece que las Politicas districadas estan muy bien y todas las actividades de los platts de accion.			Neider Stiven
Conclusiones					
<p>Se llevaron a cabo las actividades propuestas con éxito, siendo un foro bastante mancomunado en el que manifestaron especialmente los operarios que se sienten importantes al poder contribuir con el diseño de toda la metodología.</p>					

  
 Jaime Alberto Bellio Martinez  
 Moderador



REGISTRO DE ASISTENCIA GRUPOS DE ENFOQUE - PERSEO S.A.S

SESIÓN DE TRABAJO N° 5

Fecha: 17 de Marzo 2023

Tema a tratar: Evaluación y cierre de la metodología y resultado final del Direccionamiento Estratégico diseñado.

Descripción de trabajo a realizar

Los asistentes a la mesa de trabajo en conjunto con el moderador, evalúan el resultado de los análisis y aportes de las sesiones anteriores, revisando y ajustando los elementos diseñados para el trabajo final de Direccionamiento Estratégico para la empresa en mención.

Asistentes

Nombre	Cargo	Comentarios/Sugerencias	Hora de inicio	Hora de finalización	Firma
Omarita Morales Ramirez	Gerente General	Extrañamos positivamente el trabajo realizado del Direccionamiento Estratégico, lo cual permite una alineación de lo económico y social que finalmente redundará en el bienestar tanto de los directivos como de los colaboradores y la población de la empresa en el entorno.			
Hugo Armando Bolaños Moreno	Jefe Talento Humano	El trabajo en equipo realizado es satisfactorio, toda vez que se tuvo la oportunidad de intercambiar opiniones y sugerencias para el diseño del Direccionamiento Estratégico.			
Gloria Lucia Mejia Garcia	Auxiliar Administrativa	Analizando el resultado final, se interpreta favorablemente que el Direccionamiento Estratégico contribuye satisfactoriamente a los objetivos que la empresa se propone.	13:00	14:00	
Carlos Mario Tabima Castro	Auxiliar SST	El resultado de la discusión en todas las sesiones, es de gran utilidad y le permite al departamento de S.S.T un acompañamiento directo por parte de la Alta Gerencia.	15:00	16:20	
Luis Armando Valencia Gil	Jefe de producción	Con todo este trabajo realizado me parece que se le da mas organización a la empresa y a las personas.			
Jhon Alexander Abello Martinez	Operario Minero	Es un buen trabajo porque es el resultado de opiniones y sugerencias, las cuales se ven plasmadas en el producto final.			

Deisón Raul Valencia Rios	Operario Minero	Me gusto bastante que nos hayan tenido en cuenta y que los aportes de cada uno, de verdad los valoraron.	1	1	Deison V.R
Neider Stiven Velasquez Izquierdo	Operario Minero	Se siente satisfecho poder observar un trabajo en grupo como se convirtió en una ruta de trabajo para todos de acuerdo a diversas opiniones.	1	1	Neider Stiven.
Conclusiones					
<p>La Gerente General y Vefe de Talento Humano consideran que debe pensarse en prácticas lo diseñando los demás colaboradores se sienten satisfechos por haberlos tenido en cuenta y comprendiendo la importancia de trabajar acorde a una ruta de trabajo definida.</p>					

  
 Jaime Alberto Abello Martinez  
 Moderador

## Bibliografía

- Aguilera Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y Gestión*, (28) 85-106.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. Nueva York. McGraw-Hill.
- Arias Cubillas, P. (2017). *Importancia de la gestión de los recursos humanos y sus interrelaciones en la pequeña minería - caso de SMRL Lúcumá Dorada*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Bejarano Cárdenas, F. L., Gambasica Unrisa, Y., y Ospina Zapata, W. (2018). *Propuesta de Plan Estratégico para la Empresa Rapidplas Proyecto de trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de: Profesional en Administración de Empresas*. Fundación Universitaria Panamericana - Compensar.
- Bermúdez Gómez, I. J., Cormane Rojas, F. A., y Zambrano Trujillo, M. N. (2022). *Diseño de un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa Caproin S.A*. Maestría en Administración de Empresas - MBA - Virtual.
- Blanco Beltrán, R., y Martínez Sánchez, D. F. (2018). *Plan de acción para el mejoramiento de las competencias laborales enfocadas en la gestión de la calidad ISO 9001 2015, dirigido a los empleados de minería subterránea de la empresa CI EXCOMIN S.A.S*. Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO.

- Botero Ardila, J. L. (2010). *Modelo de direccionamiento estratégico para PYMES*. Universidad EAN.
- Cabeza Morales, P. R., y Ponte López, D. Z. (2020). *La gestión administrativa y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Minera Joseph, Trujillo, 2020*. Universidad César Vallejo.
- Callejas Campos, M., y Morales Gómez, M. H. (2017). *Formulación del plan estratégico para Omnicon S.A., 2014- 2016*.
- Camacho, M. M. (Ed.). (2002). *Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa* (Vol. 21, Número 2). Revista Vía Salud.
- Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Beard Books.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. HarperCollins.
- Esparragoza Amon, J. C., Luquez Zavala, Á. E., y Monroy Cuervo, J. M. (2012). *Propuesta metodología para la gestión estratégica del talento humano en compañías de maquinaria pesada de la industria de ingeniería civil y minera*. Universidad de La Sabana.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. PEARSON EDUCACIÓN.
- Fuentes Annicchiarico, F. J. (2017). *Direccionamiento estratégico de la empresa Ingeniería competente* [Universidad del Norte]. <https://manglar.uninorte.edu.co/handle/10584/7737>
- Garrido, B. S. (2003). *Dirección estratégica*. McGraw-Hill Companies.

- Gómez Quebrada, G. E. (2020). *Formulación del direccionamiento estratégico para una empresa productora de agregados pétreos* [Universidad EAFIT].  
<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/16048>
- González Sánchez, P. (2015). Retos de la actividad minera en Colombia. *ADVOCATUS*, 24, 141–155. <https://doi.org/10.18041/0124-0102/advocatus.24.998>
- Granada Obando, L., y Gómez Sepúlveda, Y. (2017). *Prácticas laborales de los mineros en el resguardo “Cañamomo y Lomaprieta-vereda Las Pilas” del municipio de Riosucio–Caldas desde la gerencia del talento humano y la nueva gestión pública.*
- Hernández Ariza, L. D. (2018). *La planeación estratégica como herramienta garante de Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo efectivos en las Pymes de Colombia* [Facultad de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad].  
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/18186>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- Johnson G. y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones*. Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7a ed.). Prentice Hall.
- Machuca Leveroni, G. T., Meza Letorna, S. E., y Rivas Pérez, Y. M. (2019). *Gestión del talento para la competitividad de una empresa de la gran minería en Perú*. Universidad del Pacífico.

- Peralta Yagual, X. T. (2017). *Estudio del orgánico estructural y de las descripciones y análisis de cargos. Propuesta de actualización del organigrama estructural y del manual de funciones de una empresa industrial manufacturera* [Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/10366>
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental.
- Ramírez Guevara, D. C., Castaño Alvis, J., y Forero Torres, L. J. (2021). *Mejoramiento del proceso de direccionamiento estratégico del ministerio de minas y energía*. Universidad Santo Tomás.
- Salgado Vanegas, S. del P. (2020). *Modelo de Gestión del Desempeño en la Empresa Mineros Aluvial SAS BIC del Bagre Antioquia*. Universidad Católica Luis Amigó - Medellín.
- Suarez Avilez, J., Arciniegas Peña, D., y Gaviria Romero, A. (2014). *Perfil logístico de Colombia sector minero*. Universidad del Rosario. [https://doi.org/10.48713/10336\\_8741](https://doi.org/10.48713/10336_8741)
- Thompson, A. A. (2004). *Administración estratégica: Textos y Casos*. McGraw-Hill Companies.
- Valencia Briones, E. A. (2018). *Reformulación De La Estructura Organizacional De Experticia Ingenieros S.A., Con El Propósito De Sustentar El Crecimiento De La Empresa*. <http://repositoriobibliotecas.uv.cl/handle/uvsc1/656>
- Villalaz, L. P. (1999). *Planificación estratégica*. Universidad de pamplona.