



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
EN LA TOMA DE DECISIONES

**Transferencia de la Planeación Estratégica en la toma de decisiones**  
**Un estudio de Casos Múltiples de la Gerencia del Talento Humano**

Bruno Enrique Bernal Plaza  
Universidad de Manizales

**Nota del autor.**

“Las opiniones expresadas en este trabajo son responsabilidad de los autores.

La Facultad de Ciencias Sociales y Humanas permanentemente verifica el cumplimiento de las condiciones mínimas requeridas científicamente y de manejo ético.”



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
TOMA DE DECISIONES

**Transferencia de la Planeación Estratégica en la toma de decisiones**  
**Un estudio de Casos Múltiples de la Gerencia del Talento Humano**

Bruno Enrique Bernal Plaza  
Universidad de Manizales

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia del Talento Humano

Dra. Gloria Stella Arango Giraldo  
Asesora

Agosto 25 de 2021



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
TOMA DE DECISIONES

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

**Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

Manizales, de Septiembre de 2021



### **Dedicatoria**

A mi familia que siempre han estado para apoyarme, a mi madre, mi gran guía y el apoyo incondicional en mi vida, a mi padre por la visión de vida, a mi esposa que en este vasto mundo haberme encontrado y reencontrado contigo es otra de las bendiciones que Dios me ha regalado, a mis 2 hermosos, maravillosos e inteligentes hijos que son el motor que me impulsa a mejorar y me brindan la gran misión de dejar un mundo mejor.

Agradezco también al gran arquitecto del mundo, a Dios, el que todo se lo debo, el que a diario me regala sus bendiciones, el que me brinda la fortaleza para creer siempre que si se puede, el que me reconforta y me llena de positivismo y a todas aquellas personas que hicieron parte de mi formación como profesional, magister y persona, gracias totales.



## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

### **Agradecimientos**

A la Caja de Compensación Familiar Regional de Meta “COFREM”, por darme la oportunidad de pertenecer a su gran familia empresarial y realizar esta etapa, agradecimientos a la Cámara de Comercio de Villavicencio “CCV” y a la Cooperativa Financiera COMULTRASAN, que hicieron posible este estudio, y un agradecimiento muy especial a mi asesora la doctora Gloria Stella Arango Giraldo, sin su guía y acompañamiento no hubiera sido posible culminar esta meta.

Muchas gracias y bendiciones.



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
TOMA DE DECISIONES

**Contenido**

	<b>Pág.</b>
1. Introducción	18
2. Problema de Investigación.	22
2.1. Formulación de la problemática	26
2.2. Pregunta de investigación	26
2.2.1 Unidades de estudio, dimensiones de estudio y categorías de análisis de la investigación.	27
3. Justificación.	28
4. Objetivos	32
4.1. Objetivo General	32
4.2. Objetivos Específicos	32
5. Marco Referencial	33
5.1. Estado del Arte	33
5.1.1. Internacional	33
5.1.2. Nacional	33
5.2. Marco Teórico	34
5.2.1. Transferencia	35
Tabla 3.	36
<i>Perspectivas de la transferencia de conocimiento organizacional</i>	36
5.2.2. Planeación Estratégica organizacional	37
5.2.3 Toma de Decisiones	41
5.3. Marco Conceptual	42
5.3.1 Talento humano y planeación estratégica.	42
5.3.2 La planeación estratégica como práctica.	43



## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

5.3.3	Planeación estratégica organizacional con la gestión del conocimiento.	44
5.3.4	Talento humano.	44
5.3.5	Gestión del Talento Humano.	46
5.3.6	Asociación entre la formación del talento humano y la planeación estratégica organizacional.	47
5.4.	Marco Contextual	49
5.4.1	Caja De Compensación Familiar Regional Del Meta “COFREM”.	49
5.4.2.	La Cámara de Comercio de Villavicencio, “CCV”.	52
5.4.3.	Cooperativa Financiera COMULTRASAN.	55
5.6	Marco legal.	56
5.6.1	Marco legal de las Cajas de Compensación Familiar “COFREM”.	56
5.6.2.	Marco Legal de las Cámara de Comercio “CCV”.	57
5.6.3.	Marco Legal de las cooperativas Financieras “COMULTRASAN”.	60
6.	Metodología.	63
6.1.	Tipo de Investigación	64
6.2.	Enfoque	65
6.3.	Unidades de análisis.	66
6.4	Definición de términos	67
6.4.	Técnicas e Instrumentos	68
6.5.	Alcance	68
6.6.	Procesamiento	69
6.7	Categorías y dimensiones de estudios.	70
	Elaboración propia.	72
7.	ANÁLISIS DE DATOS	73



7.1.	Presentación de los datos obtenidos.	73
7.1.2	Cuadro de datos obtenidos.	74
7.1.2.	Capacitación.	74
7.1.3.	Aprendizaje	75
7.1.4.	Armonización.	76
7.1.5.	Tiempo.	77
7.1.6.	Seguimiento.	77
7.1.7.	Relación	77
7.2.	Discusión	78
7.3.	Análisis de Resultados Chi Cuadrado.	79
	Tabla 5.	80
	<i>Resultados de Chi Cuadrado</i>	80
	CAPACITACIÓN	80
	X= 25.74	80
	APRENDIZAJE	80
	X= 9.17	80
	ARMONIZACIÓN	80
	X= 12.5	80
	TIEMPO	80
	X= 34.69	80
	SEGUIMIENTO	80
	X= 9.59	80
	RELACIÓN	80
	X= 11.46	80





## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

7.3.1. Capacitación.	80
7.2.2. Aprendizaje.	81
7.2.3. ARMONIZACIÓN	82
7.2.4. TIEMPO	83
7.2.5. SEGUIMIENTO	84
7.3. Relación de los resultados con los objetivos:	86
8. Relación de los objetivos con los resultados	87
8.1. Objetivo 1.	87
8.2. Objetivo 2.	88
8.3. Objetivo 3.	88
8.4. Limitaciones e investigaciones futuras.	89
8.5. Implicaciones prácticas.	90
9. Conclusiones.	92
10. Recomendaciones.	95
11. Referencias Bibliográficas	97
12. Anexos.	104
12.1. Anexo 1. Formulario Google, para recolección de datos.	104
13. Anexo 2. Resultado sociodemográfico de los participantes de COFREM	110
14. Anexo 3. Resultado sociodemográfico de los participantes de CCV	114
15. Anexo 4. Resultado sociodemográfico de los participantes de COMULTRASAN	119
16. Anexo 5. Resultado CHI Cuadrado por categorías	123



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
TOMA DE DECISIONES

**Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1</b> Categorías y dimensiones de estudios	<b>36</b>
<b>Tabla 2</b> Definición de términos	<b>38</b>
<b>Tabla 3</b> Perspectivas de la transferencia de conocimiento organizacional	<b>49</b>
<b>Tabla 4</b> Cuadros de resultados de las 3 organizaciones	<b>58</b>
<b>Tabla 5</b> Resultados chi cuadrado	<b>63</b>



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
TOMA DE DECISIONES

**Lista de Figuras**

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Los componentes del talento	37
Figura 2. Organigrama COFREM	45

**Lista de Gráficas**

	<b>Pág.</b>
<i>Gráfica 1. Responde libre y espontáneamente la encuesta</i>	107
<i>Gráfica 2 Su organización a que sector pertenece</i>	107
<i>Gráfica 3. Área a la que pertenece?</i>	108
<i>Gráfica 4 Nivel jerárquico que ocupa el organigrama institucional</i>	109
<i>Gráfica 5. Personal que tiene a cargo</i>	109
<i>Gráfica 6. Responde libremente y espontáneamente la encuesta</i>	111
<i>Gráfica 7 Su organización a qué sector pertenece</i>	112
<i>Gráfica 8 Área a la que pertenece</i>	112
<i>Gráfica 9 Antigüedad en años</i>	113
<i>Gráfica 10 Nivel jerárquico que ocupa en organigrama institucional</i>	113
<i>Gráfica 11 Tiene personal a cargo</i>	114
<i>Gráfica 12 Responde libre y espontáneamente la encuesta</i>	115
<i>Gráfica 13 Su organización a qué sector pertenece?</i>	116
<i>Gráfica 14 Área a que pertenece</i>	116
<i>Gráfica 15 Antigüedad en años.</i>	117
<i>Gráfica 16 Nivel jerárquico que ocupa según organigrama institucional</i>	117
<i>Gráfica 17 Tiene personal a cargo</i>	118



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
TOMA DE DECISIONES

**Lista de Anexos**

	<b>Pág.</b>
Anexo 1. Encuesta	57
Anexo 2. Categorización de dimensiones	62



## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

### Resumen

El objetivo de esta investigación es relacionar la transferencia de la planeación estratégica en la toma de decisiones y responder a una necesidad sentida en el área de la Gerencia del talento Humano con respecto a los resultados que se obtienen después de realizar planeaciones estratégicas, ya que se evidencia que la incorporación de nuevos aprendizajes para la toma de decisiones, va en correspondencia con la planeación estratégica de la organización.

En la metodología se sigue un análisis descriptivo relacional con enfoque cualitativo, a partir de la aplicación de una guía de preguntas realizadas a treinta y un personas que trabajan en las tres organizaciones de servicios y han participado directamente y colaborado con el proceso de planeación estratégica y toma de decisiones, La Caja de Compensación Familiar Regional del Meta “COFREM” y la Cámara de Comercio de Villavicencio “CCV” trabajan en el departamento del Meta y la Cooperativa Financiera “COMULTRASAN” trabaja en el departamento de Santander.

En los resultados se encontró una relación alta de la planeación estratégica en la toma de decisiones y esta a su vez contribuye al desarrollo de aprendizajes y al manejo del tiempo, necesarios para la toma de decisiones; los factores claves de la transferencia, de la planeación estratégica y de la toma de decisiones que referencian los autores en el marco teórico respecto a la gestión humana, fueron implementados en la formación en la planeación estratégica.

Los hallazgos en los participantes se identificó que, para la toma de decisiones es necesario los aprendizajes y el manejo del tiempo, se hace necesario no hacer planeaciones a largo plazo y se propone realizarlas armónicamente con los objetivos estratégicos de forma tal que empoderen al talento humano para la toma de decisiones. En la organización esto significa que la capacitación y el seguimiento, permiten mostrar una alta



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

relación de la planeación estratégica en la toma de decisiones en el mundo laboral, como una contribución al área de la Gerencia del Talento Humano.

La situación actual del mundo laboral en la que se convive, muestra una complejidad y cambio que marcha de modo permanente hacia la incertidumbre de los escenarios en un futuro, si a este no se le aplica una adecuada planeación estratégica y una eficaz toma de decisiones por parte del talento humano competente para así lograr la consecución de objetivos estratégicos dentro de las organizaciones; para que estas sigan siendo competitivas, urge la necesidad de una planeación estratégica que conduzca con mayor seguridad hacia el futuro plausible para las empresas y sobre todo para su talento humano.

***Palabras claves:** Transferencia, planeación estratégica, toma de decisiones*



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
TOMA DE DECISIONES

**Abstract**

The objective of this research is to relate the transfer of strategic planning in decision-making and respond to a need felt in the area of Human Talent Management with respect to the results obtained after carrying out strategic planning, since it is It shows that the incorporation of new learning for decision making is in correspondence with the strategic planning of the organization.

The methodology follows a relational descriptive analysis with a qualitative approach, from the application of a guide of questions asked to thirty-one people who work in the three service organizations and have participated directly and collaborated with the strategic planning process and decision-making, the Meta Regional Family Compensation Fund “COFREM” and the Villavicencio Chamber of Commerce “CCV” work in the Meta department and the “COMULTRASAN” Financial Cooperative works in the Santander department.

In the results, a high relationship of strategic planning and decision-making was found, and this time it contributed to the development of learning and time management, necessary for decision-making; the key factors of transfer, strategic planning and decision-making that the authors refer to in the theoretical framework regarding human management, were implemented in the training in strategic planning.

The findings in the participants identified that, for decision-making, learning and time management are necessary, it is necessary not to make long-term planning and it is proposed to carry them out in harmony with the strategic objectives in such a way that they empower human talent for decision making. In the organization, this means that training and monitoring allow to show a high relationship of strategic planning in decision-making in the workplace, as a contribution to the area of Human Talent Management.





## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

The current situation of the world of work in which we live, shows a complexity and change that goes permanently towards the uncertainty of the scenarios in the future, if adequate strategic planning and effective decision-making are not applied to it. part of the competent human talent in order to achieve the achievement of strategic objectives within organizations; For them to remain competitive, there is an urgent need for strategic planning that leads with greater security towards the plausible future for companies and especially for their human talent.

***Keywords:*** *transfer, strategic planning, decision making,*

## 1. Introducción

El talento humano de las organizaciones se debe enfrentar al creciente dinamismo de los mercados actuales, y esto ha hecho que en las regiones, las empresas deban estar en constante cambio para poder responder a las diferentes crisis y oportunidades que se presentan en el día a día, por este motivo, las organizaciones desarrollan e implementan una ruta de acción, la cual se conoce como planeación estratégica, esta no puede ser tomada a la ligera, dado que una pequeña equivocación en este proceso de gestión organizacional, hace que no se llegue a cumplir con la misión y los objetivos de la organización.

La alta gerencia está enfocada a apoyar sus principios organizacionales y desea generar siempre una ventaja competitiva con todo el talento humano de la organización, para que este talento humano logre transformar cada día la organización, en una organización robusta y más competitiva, es por eso que se implementa una planeación estratégica que fortalezca la organización y se convierta en la herramienta de gestión del talento humano.

Todas las organizaciones necesitan gestionar el talento humano, sus capacidades y competencias, de forma tal que aporten y contrarresten las influencias del entorno, ya que todo esto termina afectando la misión y visión organizacional, es por eso que se implementa la planeación estratégica al interior de estas, para gestionar un futuro deseable donde la organización sea más sostenible a través del tiempo, es por medio de la planeación estratégica que se transfiere, se desarrolla y se gestione el logro de los objetivos.

Un tema fundamental en la gerencia del talento humano y la dirección de las organizaciones tiene que ver con los procesos de gestión del talento humano, puesto que afecta directamente el desempeño de toda la organización, por lo que a la hora de gestionar y gerenciar el asunto suele ser altamente sensible cuando se quiere planear, organizar, desarrollar y medir el rendimiento de las empresas y sus stakeholders internos.

Por eso la organización para contrarrestar los ambientes variables, las amenazas externas, la inestabilidad de los mercados, las inquietudes del futuro y el riesgo latente, integra la planeación estratégica como un mecanismo de control y más que un mecanismo, lo integra como un proceso de gestión y de gerencia, para lograr los objetivos de la organización y marcar las acciones del talento humano.

La transferencia de la planeación estratégica de la alta gerencia, es importante; Andersen, A. (2011), la define como *“la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los entornos de la organización y de vuelta a los individuos como un proceso constante de feedback, de modo que puedan usarla para crear valor y gestionar integralmente el desempeño de la organización”*.

Bajo las anteriores consideraciones, la alta gerencia en el talento humano es la responsable en términos decisionales, porque son los que deben definir, priorizar, plantear, determinar, asignar y establecer una planeación estratégica sólida para su talento humano, que permita cumplir con los objetivos de su organización. Por ende; cualquier decisión que los directivos implementen en sus planes de gestión, impactará de forma significativa en el día a día de la organización.

Adicionalmente, en el abordaje de (García, 2015), afirma:

*“Ante un mayor conocimiento organizacional y una buena toma de decisiones, se generan innumerables beneficios para la empresa tales como un mayor impacto en el desempeño organizacional y por ende mayor productividad, es decir el proceso de transferencia de la competencia en la toma de decisiones es un eje fundamental de gestión del talento humano y un plus para la organización en búsqueda de sus objetivos organizacionales”.*

Algunas organizaciones experimentan todo tipo de deficiencias en la gerencia del talento humano y sus competencias, por ejemplo: En la toma de decisiones; precisamente en este punto crucial de su funcionamiento, es muy común que se pueda constatar que el contexto en que se desenvuelven las empresas modernas, se vuelve cada vez más complejo, perplejo y competitivo; pero ese es el escenario que existe, no hay otro escenario y es en éste, dónde lo único seguro en el día a día es la incertidumbre (en contravía de la certeza) en la toma de decisiones.

En la afirmación de (Ewest, 2010), *“la gestión del conocimiento se refiere a las herramientas, técnicas y planeación estratégicas para retener, analizar, organizar y compartir experiencias empresariales, donde se adquiera, se genere y se apropie el conocimiento en pro de la organización, generando ventajas competitivas, con una buena toma de decisiones gerenciales”.*

Existen estudios de la gerencia estratégica como herramienta de toma de decisiones en las organizaciones o planeación estratégica como decisiones de tipo estratégico.



## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

En la presente investigación se pretende realizar un estudio para establecer las relaciones entre la transferencia de la planeación estratégica en la toma de decisiones.

El diseño metodológico acorde a la investigación es de tipo cualitativo, con enfoque descriptivo, para lo cual se aplicó una encuesta exponiendo las categorías de transferencia (que son las categorías de análisis de este estudio): Capacitación, aprendizaje, armonización, seguimiento, tiempo y relación, donde se busca describir y comprender el fenómeno deductivamente de las dimensiones de estudio planeación estratégica y la toma de decisiones, para descubrir las relaciones entre estas categorías.

Los resultados son analizados de manera estadística aplicando el CHI CUADRADO o teorema de Pearson, (1900), para analizar si existe relaciones entre las dimensiones de estudio: Planeación estratégica y toma de decisiones; y de los cuales se generan datos claros y reales de la población seleccionada.

## 2. Problema de Investigación

*“Sea que nos guste o no nos guste, todo lo que está sucediendo en este momento es producto de las decisiones que tomamos en el pasado” (Chopra, 2021)*

La organización evalúa constantemente a corto, mediano y largo plazo, el desempeño de sus stakeholders internos, mide la planeación estratégica implementada y es esta la que particularmente está enlazada con los directivos de la organización, cómo estos directivos realizan el proceso de transferencia desde su planeación estratégica en la toma de decisiones, hacia el talento humano de la organización.

(Drucker, 1993) alude *“la gestión en la toma de decisiones como la forma en que las empresas generan, comunican y aprovechan sus activos intelectuales”*.

El direccionamiento empresarial apoya las decisiones gerenciales en sus principios organizacionales, intentando generar una ventaja competitiva que le permita continuar con su misión y visión, para esto se implementa una planeación estratégica desde la alta gerencia de la organización, para articular y armonizar el talento humano, con el fin de obtener los resultados deseados.

En algunas oportunidades se considera a la toma de decisiones como una competencia del nivel ejecutivo, donde ellos se encargan de planear, organizar, desarrollar y gestionar el talento humano desde la planeación estratégica, esta coordinación organizacional debe generar mayor aprendizaje organizacional, por eso la transferencia de conocimiento de la planeación estratégica

en la toma de decisiones es un eje fundamental en la armonización de la planeación estratégica, ya que se busca generar un aumento de la rentabilidad, del buen clima laboral y por consiguiente mayor productividad, dando así a la organización la posibilidad de obtener una mayor ventaja competitiva.

Comprender la planeación estratégica y su transferencia de tipo estratégico, permitirá gestionar los procesos de toma de decisiones, desarrollar talentos y capacidades, lo cual mejorará el rendimiento y se experimentará un impacto positivo directo en sus resultados operacionales.

El objetivo de este trabajo es analizar en tres organizaciones diferentes (que para este estudio son las unidades de análisis), mediante un instrumento de medición seleccionado, cual es la relacionar la transferencia de la planeación estratégica en la toma de decisiones. Teniendo en cuenta que uno de los objetivos de la gerencia del talento humano en las organizaciones es implementar la planeación estratégica y por ende la toma de decisiones; es importante preguntarnos por qué tantas veces se toman decisiones que llevan a las organizaciones a pérdidas no solo en su rentabilidad, lo cual puede costar grandes cantidades de dinero en su preparación y gestión.

Es de analizar que otro de los objetivos de la gerencia estratégica del talento humano es buscar la correcta integración y alineación de la planeación estratégica de la organización en el talento humano, ya que son finalmente este talento humano los que lideran, planifican y ejecutan la planeación estratégica de la alta gerencia y ellos evalúan con el propósito de alinear y armonizar los objetivos y generar habilidades, conocimiento, y competencias, para convertirlas en ventajas



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

competitivas de la organización y desarrollar, gestionar y retener el talento humano altamente eficiente, eficaz, efectivo, proactivo y con excelentes competencias y habilidades en la toma de decisiones.

La planeación estratégica y la toma de decisiones hacen parte de la organización y de su talento humano y es de suma importancia, hacer escuela en la organización y que se convierta en una practica rutinaria de la Gerencia del talento humano.

Existen decisiones que se toman en segundos, hay otras en las que se necesita un tiempo para recoger información, para lograr algo de seguridad o de confianza en la decisión que se tome, es una destreza que se va desarrollando, que se va transfiriendo explícita o tácitamente, ya sea de persona a persona, de persona a la organización o de la organización a la persona (transferencia); El premio Nobel de Economía, el psicólogo Kahneman, D. (2012), en su libro “Pensar rápido, pensar despacio”, dice que esta se hace desde un imaginario ideal, siempre se desea que las consecuencias de esas decisiones logren los objetivos para las que se tomaron (competitividad, productividad y crecimiento); además hay dos formas de pensamiento: Unos basados en la intuición, la rapidez, el instinto y la emoción y otros basado en lo racional, lento, deliberativo y lógico, de hecho el primero puede afectar procesos psicosociales, en el ámbito empresarial, laboral y racional.

Por eso la transferencia de la planeación estratégica en la toma de decisiones es uno de los ejes fundamentales de todo la gerencia del talento humano al interior de la organización, reconociendo la organización *“como espacio social complejo, donde se entrecruzan diversas lógicas de acción –Política, cultural, afectiva, racional, etcétera–, múltiples actores que*





UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

*propugnan por diversos proyectos sociales y, por lo tanto, distintas interpretaciones del sentido institucional, reflejando intereses particulares, pero también ilusiones, fantasías y angustias [...]*  
*Las fronteras –físicas y legales–, los objetivos y estructuras formales, los reglamentos, los organigramas y los planes representan sólo la parte visible de la organización; su verdadero significado reside en ámbitos no perceptibles a primera vista, fuera del conocimiento cotidiano que nos brinda la experiencia [...]*” (Montaño, 2004).

La planeación estratégica de la alta gerencia y la gestión del talento humano se plantean objetivos y algunos de esos objetivos existen desde su creación, tienen una misión y una visión, son sistemas dinámicos con una constante interrelación con su entorno, donde terminan siendo influidos por categorías como la planeación estratégica en la toma de decisiones, que muchas veces impactan el quehacer de la organización; para contrarrestar estas dinámicas, para lograr los objetivos propuestos, para atraer y retener el talento humano, para continuar con su misión y visión organizacional y para mejorar la capacidad de la organización y aumentar la productividad de su talento humano, se debe implementar dentro de su planeación estratégica y desde la gerencia del Talento Humano, una cultura que desarrolle la toma de decisiones para enfocar la ruta de acción de la organización y para armonizar mejor las planeación estratégica de la alta gerencia.

El talento humano con mayor responsabilidad y con tomas de decisiones más significativas son los directivos de la organización, este talento humano de la alta dirección son los responsables de las tomas de decisiones más importantes, son los que definen la planeación estratégica (toma de decisiones gerenciales) de la organización, ya que para cumplir los objetivos de su organización,



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

cualquier decisión que los directivos implementen en sus planes de gerencia, impactará sobre su talento humano y la competitividad de la organización.

La planeación estratégica en la toma de decisiones, como herramienta de la gerencia del talento humano, permite establecer relaciones que buscan gestionar un mejor desempeño organizacional, un desarrollo de talentos, generar destrezas y capacidades, generar una experiencia y una mejora continua y fortalecer o limitar los procesos y sus impactos en los resultados de la organización.

### **2.1. Formulación de la problemática**

A manera de interrogante se identifica un fenómeno que evidencia diferentes categorías que inciden en el talento humano de las organizaciones, la transferencia de conocimiento de la planeación estratégica en la toma de decisiones, cabe preguntar ¿Cómo se debe gestionar el talento humano, para que la transferencia de la planeación estratégica en la toma de decisiones sea efectiva para el desempeño de la organización?

### **2.2. Pregunta de investigación**

¿Cómo se debe gestionar el talento humano, para que la transferencia de la planeación estratégica en la toma de decisiones sea efectiva para el desempeño de la organización?

Hay que tener en cuenta que se investiga la relación de las categorías de transferencia con las dimensiones de estudio: Planeación estratégica y toma de decisiones al interior de la organización.



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

### **2.2.1 Unidades de estudio, dimensiones de estudio y categorías de análisis de la investigación**

Las unidades de estudio son las tres organizaciones que colaboran con esta investigación, La Caja de Compensación Familiar Regional del Meta “COFREM”, la Cámara de Comercio de Villavicencio “CCV” y la Cooperativa Financiera “COMULTRASAN”.

Las dimensiones de estudio son: La planeación estratégica en la toma de decisiones.

Las categorías de análisis son categorías de transferencia al interior de las unidades de análisis que colaboran con este estudio, se estudian unas categorías de la transferencia de la planeación estratégica en la toma de decisiones, como son: La capacitación, el aprendizaje, la armonización, el tiempo, el seguimiento y la relación.

### 3. Justificación

La planeación estratégica es un conjunto de decisiones que se toman en búsqueda de escenarios ideales, la cual busca gestionar el talento humano de la organización y cumplir con los objetivos propuestos a pesar del escenario actual, que se convirtió en “*un rinoceronte gris*” según Wucker, M. (2016), debido a la pandemia del Covid 19; y por es de vital importancia analizar los factores pertinentes a la planeación estratégica, “*Un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro*”. (Serna-Gómez, 2014).

El desafío de las organizaciones actuales es lograr seguir siendo competitivas y una de las herramientas más fundamentales para lograrlo desde el talento humano de la alta gerencia es transferir los objetivos misionales de la organización y sobre todo desarrollar los planes de acción resultantes de la planeación estratégica realizada por la dirección de la organización.

“*El desarrollo y el aprendizaje organizacional se logra en el momento en que los colaboradores de las organizaciones toman decisiones y sobre todo, cuando se aprenden de ellas*” (Senge, 1992). Allí se realiza un proceso de transferencia no solo de conocimientos, sino de aprendizajes y nuevas prácticas; y este proceso se logra mediante una exitosa transferencia de la planeación estratégica al talento humano, enfocada en la tomas de decisiones, fenómeno que



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

no ha sido estudiado desde esta perspectiva; pensando en cómo la gerencia del talento humano y los directivos de alta gerencia realizan la transferencia de la planeación estratégica en la toma de decisiones del talento humano.

Desde los directivos y la gerencia del talento humano, siempre se busca desarrollar y gestionar una cultura de plus valor, enfocada a los objetivos organizacionales propuestos desde la planeación estratégica y a una efectiva toma de decisiones de su talento humano, por eso el proceso de transferencia de la planeación estratégica se convierte en una herramienta primordial de gestión, para la viabilidad y crecimiento de las organizaciones.

Se puede decir que la novedad de esta investigación radica en que la transferencia de la planeación estratégica en la toma de decisiones por parte de la gerencia del talento humano, se debe gestionar e implementar como proceso sistémico de gestión, diagnóstico y análisis de las empresas, además se debe establecer como un ítem en la cultura de las organizaciones y como un objetivo primario de la gerencia del talento humano.

*“Aunque el conocimiento tácito constituye la mayor parte de lo que sabemos, es difícil para las organizaciones beneficiarse plenamente de este valioso activo. Esto se debe a que el conocimiento tácito es intrínsecamente esquivo, y para capturarlo, almacenarlo y difundirlo, se argumenta que primero debe hacerse explícito. Sin embargo, dicho proceso es difícil y, a menudo, falla debido a tres razones: (1) no somos necesariamente conscientes de nuestro conocimiento tácito, (2) a nivel personal, no necesitamos hacerlo explícito para poder usarlo. y (3) es posible que no queramos renunciar a una valiosa ventaja competitiva”. (Stenmark-Volvo, 2001).*



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

Estas razones que expone Stenmark-Volvo, pueden ser unos de los muchos sesgos que podrían existir en el proceso de transferencia de la planeación estratégica en la toma de decisiones.

Tratando de inferir esta posición de Stenmark, es bueno analizar ¿Cuál es la percepción de la transferencia del conocimiento aplicada a la planeación estratégica y la toma de decisiones del talento humano en las tres unidades de análisis del presente estudio? existen los datos, la información y el conocimiento, pero estas deben ser interpretables, comprendidas, para poder tomar excelentes decisiones y así generar nuevos conocimientos y prácticas, en un futuro cambiante, variable y no fijo, se puede inferir que la experiencia permite considerarla como un proceso de nuevos aprendizajes, aunque no se solidifiquen o no queden en un aprendizaje organizacional.

Al final la alta gerencia del talento humano de cada organización, se encarga de diseñar la planeación estratégica, son estos directivos de las organizaciones y su talento humano de apoyo que realizan este proceso, ya que nada se hace con los datos, la información y el conocimiento sin que existan el talento humano idóneo, capacitado y competente, que interprete y que realice un proceso de toma de decisiones que logre los objetivos de la planeación estratégica diseñada, esta planeación estratégica es la que intenta gestionar un escenario ideal, de un futuro anhelado, pero lastimosamente incierto.

Toda organización tiene objetivos trazados, para eso el talento humano directivo y sus colaboradores debió pasar por un proceso de transferencia de la planeación estratégica y de toma de decisiones, en el que su ideario es lograr los resultados esperados, para lo cual se hace tan



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

pertinente el estudio de la Transferencia de la Planeación Estratégica en la toma de decisiones en el talento humano de alta gerencia y sus colaboradores.

## 4. Objetivos

### 4.1. Objetivo General

Como relacionar la transferencia de la planeación estratégica en la toma de decisiones, analizando dicho fenómeno en tres unidades de análisis (tres organizaciones de servicios):

1-La Caja de Compensación Familiar Regional del Meta “COFREM”.

2-La Cámara de Comercio de Villavicencio “CCV”.

3-La Cooperativa Financiera “COMULTRASAN”;

### 4.2. Objetivos Específicos

1-Identificar la percepción de la planeación estratégica de los directivos y sus colaboradores en las tres organizaciones que colaboran con el estudio, COFREM, CCV, COMULTRASAN.

2-Describir el proceso de transferencia de la planeación estratégica en la toma de decisiones en las tres organizaciones que colaboran con el estudio, COFREM, CCV, COMULTRASAN.

3-Comprender la transferencia de la planeación estratégica en la toma de decisiones en las tres organizaciones que colaboran con el estudio, COFREM, CCV, COMULTRASAN.



## **5. Marco Referencial**

### **5.1. Estado del Arte**

Para el estado del arte se toman investigaciones de los últimos diez años tanto relacionadas con las tres temáticas básicas de la investigación como es la transferencia de conocimiento, la planeación estratégica y la toma de decisiones, relacionadas al talento humano.

#### **5.1.1. Internacional**

Se han realizado estudios sobre transferencia de conocimiento organizacional, la teoría de la riqueza de los medios o de la información, en la década del 80 Daft y Lengel (1984), (1986). y desde la psicología la han usado para explicar la transferencia de conocimiento en los individuos, pero con la limitante de que información no es igual a conocimiento.

Se ha investigado la transferencia de conocimiento organizacional al interior de la organización (Albino, et al., 1999; Argote, L., 1999; Bresman et al., 1999; Nonaka y Takeuchi, 1999; Mowery et al., 1996; Simonin, 1999; Szulanski, 1995; Zander y Kogut, 1995).

Aunque es innegable que la transferencia de información y conocimiento ha existido desde las primeras organizaciones, debido a la interacción entre los miembros de la organización y por eso es importante tener en cuenta esta tendencia.

#### **5.1.2. Nacional**

En el año 2016 en la Universidad Militar Nueva Granada en la ciudad de Bogotá, Colombia; realizó una investigación cuyo objetivo era: Determinar la importancia de la planeación estratégica en el entorno empresarial, mediante la recopilación y análisis documental de los

principales aspectos que constituyen este proceso, se encontró que la planeación estratégica es un proceso a los efectos de unir a todos los equipos dentro de la empresa, transformando la misión, visión y objetivos - mediante planeación estratégicas - en resultados palpables, aminorando los problemas, coadyuvando a la participación y estimulando el interés y compromiso de todos los participantes, optimizando la utilización de los recursos, para así alcanzar el futuro deseable, Valenzuela, (2016).

En un estudio realizado en la Universidad Santiago de Cali, facultad de ciencias económicas y empresariales, programa de administración de empresas Santiago de Cali (2020), sobre: Planificación estratégica aplicada a pequeñas y mediana empresas: una revisión bibliográfica, permitió concluir que toda empresa por pequeña o mediana que sea, debe de aplicar una metodología de planeación estratégica, ya que es de vital importancia tener una dirección para desarrollar de manera continua los factores para la competitividad, que sean a la vez diferenciadores y otorgando una ventaja estratégica para tener un éxito en el mercado. Siendo este el resultado final conforme a los lineamientos que corresponden a los objetivos y expectativas de la organización, (Hernández, Trujillo y Narvárez (2020)).

## **5.2. Marco Teórico**

Para la presente investigación es necesario tener un acercamiento a los conceptos claves que permitan comprender la importancia que tiene la transferencia de los procesos de la planeación estratégica y la toma de decisiones en el contexto organizacional. Demostrar cómo la relación de



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

transferencia es positiva en la planeación estratégica, en correspondencia con los objetivos organizacionales, requerimiento fundamental para el éxito de la planeación estratégica. Evidenciado lo anterior en identificar la transformación del talento humano para la toma de decisiones a través de la capacitación, el aprendizaje adquirido, la relación y la armonización entre la planeación y la toma de decisiones, el manejo del tiempo y el seguimiento.

### **5.2.1. Transferencia**

La teoría dice que la gestión del conocimiento son todas las actividades que fortalecen el intercambio de información, de habilidades o competencias al interior de la organización por parte de su talento humano para mejorar la competitividad de la organización y de los propósitos o resultados de esta; dentro de la gestión del conocimiento está la transferencia de conocimiento (base de este estudio) como transferencia de carácter organizacional, que tiene lugar cuando el conocimiento es difundido de una entidad (pueden ser el individuo, el grupo, o la organización) a otras entidades (Joshi y Sarker, 2007); y el talento humano de alta gerencia, debió pasar por un proceso de transferencia donde debió adquirir un conocimiento (Nonaka, 1994) en el uso de las herramientas de la planeación estratégica y toma de decisiones, donde su principal intención es transformar la “realidad” en la que está inmersa el talento humano de la organización.

Para que la transferencia de conocimientos sea acogida positivamente, el talento humano que reciba la transferencia debe ser actor activo y no pasivo, para que se apropie del conocimiento a través del cual una unidad (i.e., individuo, grupo, departamento o división) es afectada por la experiencia de otra (Argote, 2000, Darr, 2000); es decir, este talento humano debe combinar y recombinar el conocimiento, con la finalidad de desarrollar nuevas y mejores prácticas (Reus,



2009) en pocas palabras saber hacer “know-how”, para la mejora de todo el sistema al que pertenecen (Ngai, 2008).

La transferencia de la Planeación Estratégica en la toma de decisiones es un proceso que ayuda a la generación de un conocimiento especializado, porque pocos miembros de la organización conocen ese conocimiento (Razouk, 2009), en este caso, la planeación estratégica.

### Tabla 1.

#### *Perspectivas de la transferencia de conocimiento organizacional*

<b>Psicológica</b>	<p>Objeto de estudio los procesos entre los individuos. La manera en que la experiencia del individuo con una tarea afecta su desempeño con otra. Siendo el principal interés establecer la extensión exactitud y el tiempo que tarda un individuo en aprender nuevas tareas (Argote, Ingram y Moreland, 2000).</p> <p>Las principales limitantes de la psicología es que se concentran en el individuo y en sus procesos cognoscitivos. Al no prestar demasiada importancia al aspecto social de la transferencia de conocimiento organizacional dejan de lado su aspecto colectivo, que es tan importante para la organización.</p>
<b>Comunicación</b>	<p>De acuerdo con esa perspectiva la transferencia del conocimiento es un intercambio diádico entre la fuente y el recipiente (Chini, 2004). La noción de comunicación fue ampliada en el trabajo de Inkpen y Dinur (1998), quienes identificaban cuatro grupos de factores relacionados:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Factores de fuentes relacionadas;</li><li>2. Factores de recipientes relacionados;</li><li>3. Factores relacionados con las conexiones y distancias entre las unidades;</li><li>4. Factores relacionados con la naturaleza del conocimiento transferido.</li></ol> <p>La limitante radica en que la transferencia de conocimiento organizacional no sólo tiene lugar en el marco de la comunicación, sino que implica otros contextos, e incluso se puede afirmar que en muchas ocasiones la transferencia de conocimiento organizacional no se deriva de una intención ex profesa de transferir conocimiento, siendo la intencionalidad una de las características de la comunicación.</p>
	<p>El desarrollo de sistemas para el procesamiento de información. Así que esta perspectiva pone mayor énfasis en el almacenamiento y recuperación del conocimiento, mediante las TIC's (Carlile, 2004). El riesgo de limitarse a la construcción de sistemas de información, sin tomar en cuenta otros aspectos</p>



**Tecnológica**

radica en que el conocimiento, a diferencia de los datos y la información, puede estar ubicado o desarrollado en otras partes de la organización y no únicamente en los sistemas, aun cuando sean sistemas basados en conocimiento.

La gran ventaja que ofrecen las TIC's es que brindan la oportunidad de almacenar y administrar grandes volúmenes de información/conocimiento y la interacción entre diferentes miembros de la organización o de varias organizaciones sea una realidad, sin importar tiempo y lugar.

**Administración**

Las empresas han incentivado la transferencia de conocimiento organizacional, se le presta atención a los resultados que tiene en los diferentes niveles de la organización, tales como la productividad y la rentabilidad de las empresas y al percatarse de que buena parte de las empresas con mayor éxito, lo deben a esa cuestión.

---

*Fuente:* Morales, V. (2012)

Se infiere de los teóricos en transferencia del conocimiento que es un campo de acción que tiene diferentes puntos de observación (psicológico, comunicacional, administrativo, tecnológico y administrativo); lo que queda claro es lo importante que es para la alta gerencia del talento humano, estudie el tema a transferir (planeación estratégica y toma de decisiones), que analice a quién va dirigida esa transferencia o si hay alguna relación entre las dimensiones de estudio: Planeación estratégica y toma de decisiones, que es uno de los objetivos de esta investigación.

### **5.2.2. Planeación Estratégica organizacional**

La planeación estratégica tiene sus orígenes en la palabra planeación estratégica y esta dio sus inicios en el campo militar; han existido a través del tiempo muchos teóricos que han generado escuelas de estudio sobre planeación estratégica, según su concepción:



**Tabla 2.**

*Planeación estratégica organizacional.*

Escuela	Concepción de la estrategia	Principales autores
<b>Diseño</b>	Concepción única, explícita y simple que se desprende del ajuste entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.	Selznick (1957); Learned, Christensen, Andrews y Guth (1969); Andrews (1971).
<b>Planificación</b>	Proceso controlado y consciente de planificación formal que define el rumbo y futuro de la organización e forma detallada a partir del pronóstico del futuro.	Ansoff (1965); Steiner (1969).
<b>Posicionamiento</b>	Posición genérica dentro del mercado que se selecciona a partir de un proceso analítico del entorno y la competencia.	Hatten y Schendel (1977); Porter (1980).
<b>Empresarial</b>	Proceso individual fundamentado en el líder, quien define la visión organizacional a partir de su experiencia, intuición, criterio, talento, capacidades y percepción.	Schumpeter (1934); Baumol (1968); Kets de Vries (1985).
<b>Cognitiva</b>	Proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega, por medio del procesamiento de la información para la toma de decisiones y obtención de conceptos.	Simon (1947); March y Simon (1958).
<b>Aprendizaje</b>	Proceso emergente de aprendizaje colectivo como resultado de la experimentación continua de ambiente dinámicos, que con el tiempo se convierten en el patrón de conductas y decisiones en una organización.	Lindblom (1959); Cyert y March (1963); Quinn (1980); Nelson y Winter (1982); Prahalad y Hamel (1990); Nonaka y Takeuchi (1995); Crossan, Lane y White (1999).
<b>Poder</b>	Proceso de negociación acentuado en el uso del poder y la política, ya sea entre grupos dentro de una organización o entre la misma organización y su ambiente externo.	Allison (1971); Pettigrew (1977); Pfeffer y Salancik (1978); Astely (1984).
<b>Cultural</b>	Proceso de interacción social que representa una perspectiva general de la organización. Se basa en las convicciones e interpretaciones compartidas por los miembros de la organización y se centra en los intereses comunes.	Rhenman (1973); Normann (1977); Wernerfelt (1984); Barney (1986); Feldman (1977); Spender (1989).
<b>Ambiental</b>	Proceso reactivo de adaptación al ambiente y dinámicas del entorno, donde la iniciativa no	Pugh, Hickson y Hinings (1969); Hannan y



	se busca dentro de la organización, sino en un contexto externo, procurando comprender las presiones que se imponen sobre ella.	Freeman (1977); Meyer y Rowan (1977).
<b>Configuración</b>	Proceso de transformación y cambio de estados sucesivos de configuración ordenados en secuencias regulares, que busca mantener la estabilidad, pero reconociendo la necesidad de cambio cuando es necesario. La estrategia ayuda a mantener la estabilidad o promover la transformación de acuerdo al ciclo de la empresa.	Khandwalla (1972); Miles y Snow (1978); (Miller (1982), (1986)); Mintzberg (1988); Hurst (1995).

Fuente: Mintzberg et al., 2007

La planeación estratégica es un proceso sistemático de toda organización, de toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, acerca de las actividades y las acciones que el talento humano debe cumplir, la planeación estratégica inicia desde el talento humano de la alta gerencia y se realiza a partir del análisis del ambiente interno y externo de la organización; es uno de los procesos más útiles de gestión en cualquier organización, ya que es el proceso donde se implementan los objetivos y se transfieren al talento humano.

Para lograr la implementación de la planeación estratégica que va enfocada a cumplir las metas a largo plazo de la organización (5-10 años), *“toda planeación estratégica busca mejorar la rentabilidad y conseguir ventajas competitivas para la organización”* Porter, (1980); *“la alta gerencia debe convertirse en directivos muy eficaces para cumplir con los objetivos”*, Drucker, (1993), donde el liderazgo de *“estos directivos, debe tener una visión a largo plazo y una retroalimentación constante por parte de toda la organización, para lograr un rendimiento avanzado”* (Norton y Kaplan, 1992).



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

La planeación estratégica siempre ha buscado anticiparse a las dinámicas del medio para que estas sean menos desfavorables a la organización y para lograr ventajas competitivas y adaptaciones a los medios más eficaces, por eso algunas organizaciones vienen implementado un análisis de escenarios posibles, donde se considera a los escenarios, como series pretendidas de sucesos contruidos con la intención de dirigir el rendimiento a los procesos causales y la toma de decisiones (Kahn y Wiener, 1967) de su talento humano; la planeación estratégica por escenarios explora la incertidumbre que rodea las consecuencias futuras de una decisión (Peterson, G., Cumming, G., & Carpenter, 2003).

*“La planeación estratégica reclama a las organizaciones desde una mirada integral, la adopción de visiones ampliadas, adoptando y adaptando por parte de los tomadores de decisiones, modelos mentales que faciliten armonizar la visión del mundo y de sus participantes”, (Chiavenato y Sapiro, 2011).*

Precisando lo anterior, Thompson y Streckland (2001), puntualizan que la planeación estratégica debe asumirse como un proceso y no como un acontecimiento aislado de la vida organizacional, a la vez que establece cinco tareas: 1) Desarrollo de una visión estratégica de la organización, precisando hacia dónde se dirige a través de una capacitación permanente que permita tomar decisiones claras y precisas para la organización; 2) Determinación de objetivos que permitan convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que se deberá alcanzar armonizando la misión y la visión con los resultados tanto financieros como humanos; 3) Creación de planeación estratégica que apunten al logro de objetivos en el cual se tenga en cuenta el manejo del tiempo de forma tal que se cumplan para la organización; 4) Puesta en práctica de la planeación estratégica de manera eficiente y efectiva de seguimiento a los planes y proyectos y 5)





UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

Evaluación del desempeño e inicio de ajustes correctivos en la visión, la dirección, los objetivos, la planeación estratégica o la puesta en práctica para que la toma de decisiones sea acorde con lo planeado.

### 5.2.3 Toma de Decisiones

La toma de decisiones es el desarrollo cognitivo del talento humano para elegir opciones o indicadores, metas u objetivos, que dirijan a resolver una situación; la toma de decisiones sirve para ubicarse en una situación ideal deseada, por eso el talento humano de la organización procesa información, crea conocimiento y planeación estratégica para resolver problemas, se mezcla información, emociones, estímulos y juicios de valor que conducen a la toma de una decisión.

El desarrollo de la estructura cognitiva del talento humano de toda organización, permite que *“la emoción, la atención y la memoria jueguen un papel importante en la toma de decisiones”*, (Simón, 1997); el cerebro es práctico, eficiente y busca siempre lo que se desea, de manera inconsciente, indiferente si la decisión que se toma sea perceptual, económica, determinante o no (Moreno, 2018).

Las decisiones de la alta gerencia de las organizaciones, buscan futuros idealizados (Prospección- Prospectiva) y para lograr esta idealización por lo menos debe tener situaciones realistas y probables para que la decisión sea acertada, el punto de conexión con la planeación estratégica en la toma de decisiones son los escenarios ideales.

El proceso de la toma de decisiones puede llevar a reconocer deficiencias inútiles que pueden llevar a la creatividad (Sloan, 1923) o llevar a un proceso de interpretación de la información (Serman, 1998).

*“La toma de decisiones según la cultura de la organización no debería recaer en una sola persona, si no que la organización debe generar sus propias toma de decisiones, buscando dentro de su propio talento humano, el acervo, el conocimiento, la tensión para desarrollar un nuevo conocimiento que lleve a los logros propuestos”* (Riel y Martín, 2017), donde la organización aprende cuando la decisión que se toma es benéfica a la organización y se deja la evidencia de ese nuevo aprendizaje (Senge, 1990), las teorías socio-psicológicas del comportamiento humano y el accionar con objetivo, estructura la finalidad y reclama a los tomadores de decisiones adelantarse a lo que el entorno externo favorecerá en el futuro (Lewin y Volberda, 1999; Chakravarthy & White, 2002).

### **5.3. Marco Conceptual**

#### **5.3.1 Talento humano y planeación estratégica**

La literatura académica sobre el talento humano y su capital intelectual también ha experimentado un notable crecimiento durante las últimas dos décadas. En este contexto, ha crecido también el interés por comprender el rol particular que juega el talento humano frente al desempeño de las empresas.

Desde el origen de la teoría del capital humano propuesta por Becker (1962), el concepto de capital humano ha atraído la atención de dos ramas claves de la administración: La gestión estratégica y la gestión de recursos humanos. Por muchos años, ambas disciplinas se desarrollaron de forma separada y han confluído en el estudio del capital humano, pero desde perspectivas diferentes y resolviendo preguntas diferentes (Wright y McMahan, 2011). En años recientes, ha crecido el interés por integrar las dos perspectivas hacia un panorama más integral e interdisciplinario de esta teoría, bajo el concepto de capital humano estratégico (*strategic human*



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

*capital*), el cual se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y otras características de los individuos que tienen el potencial de generar valor y que son importantes para propiciar las capacidades críticas de la empresa (Wright et al., 2014). Son múltiples las relaciones que se presentan entre el capital humano y la planeación estratégica, las cuales son cada vez más estudiadas debido a su importancia para la gerencia del talento humano.

### **5.3.2 La planeación estratégica como práctica**

En medio de las múltiples corrientes de investigación que abordan el contenido de la planeación estratégica y sus implicaciones, ha surgido una corriente particular que analiza más el comprender la planeación estratégica como algo que “*hacen las personas*” y no como algo que tienen las organizaciones.

La “*planeación estratégica como práctica*” ha emergido a modo de una corriente de investigación, que se enfoca en las actividades sociales a nivel micro, los procesos y prácticas que rodean a la planeación estratégica organizacional y la acción de formular la planeación estratégica (*strategizing*), (Suddaby, Seidl y Lê, 2023), (Seidl y Whittington, 2014).

Esta valoración es más descriptiva que prescriptiva, se aleja un poco del interés tradicional por entender los efectos de la planeación estratégica sobre el desempeño, y se interesa más por abordar de una manera comprensiva y profunda la forma de cómo ocurren realmente las acciones de planificación e implantación de planeación estratégica en las organizaciones.

En este contexto, ha crecido el interés por comprender el trabajo que involucra la creación de tácticas, la forma como el estratega y los equipos de talento humano interactúan y participan en su desarrollo; el estudio de las habilidades requeridas para realizar dicho trabajo; el rol que desempeña la comunicación; el discurso y las interacciones sociales sobre la planeación



estratégica; entre otros aspectos que en la práctica cotidiana afectan el desarrollo de esta actividad del talento humano de la organización.

### **5.3.3 Planeación estratégica organizacional con la gestión del conocimiento**

Las investigaciones que relacionan la planeación estratégica organizacional con la gestión del conocimiento, conciben este último como recurso esencial de la firma y se aborda desde el enfoque basado en recursos y capacidades y la economía del conocimiento. El primer enfoque (recursos y capacidades) se ocupa de la forma en que el conocimiento se crea, se protege, se transfiere y se utiliza en las organizaciones, mientras que el segundo (la economía del conocimiento) se ocupa de la eficiencia económica de un sistema de conocimiento.

### **5.3.4 Talento humano**

Prieto, P. (2013) citando a Jericó, P. (2001), define el talento humano, como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

Con base en lo anterior, se puede interpretar *“el talento como la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de la organización”* (Jericó, 2001), añadiendo valor para que se logren resultados superiores.

Las organizaciones deben de facilitar que el talento de las personas fluya y se libere, para que así aporten el máximo valor posible y colaboren a la generación de talento organizativo.



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

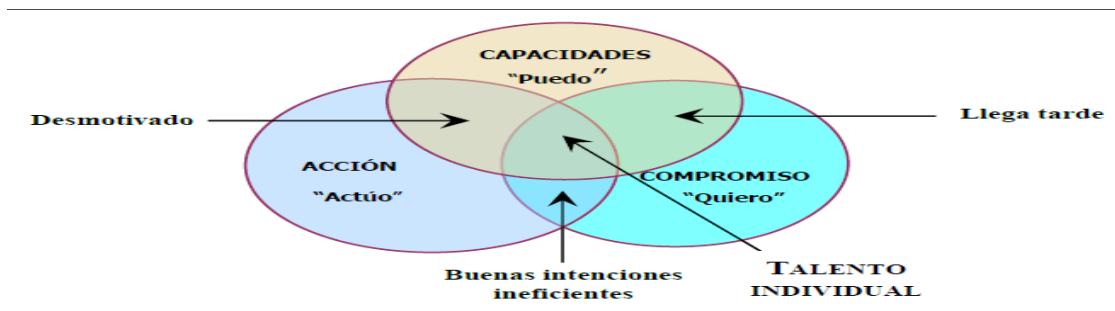
De esta forma, el talento queda establecido de la siguiente manera:

$$\text{Talento} = \text{Capacidades} + \text{Compromiso} + \text{Acción}$$

Para lograr resultados superiores dentro de una organización, es realmente importante que existan los tres ingredientes, ya que, en la ausencia de por lo menos uno de estos, se puede afirmar que no existe talento idóneo.

### *Figura 1.*

Los componentes del talento



Fuente: (Jericó 2001)

Para que un profesional desarrolle talento organizacional, necesita de una gerencia del talento humano desde la organización, que le brinde oportunidad de expresar sus ideas libremente, que lo apoye y sobre todo que le facilite los recursos necesarios para desarrollarse.

Otra cuestión importante para el desarrollo del talento humano organizacional es la interacción con terceros, ya que de esta manera se maximiza la efectividad de la empresa en cuanto a conocimientos adquiridos dentro de la misma empresa, así como también se logra un reforzamiento de conocimientos.



## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

La gerencia del Talento Humano se le considera la clave del éxito de una empresa, y su gestión hace parte de la esencia de la gestión empresarial; con una asertiva gerencia del talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida en el trabajo.

### **5.3.5 Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano se puede entender como una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de estos y de las organizaciones.

En las organizaciones las personas se encargan de diseñar, producir un bien o un servicio, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar recursos, de establecer objetivos y metas en la organización; sin gente eficiente es imposible que la organización logre los objetivos, situación olvidada muchas veces por la dirección.

La gerencia del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

- 1.- Son seres humanos: Se hace referencia a que cada individuo tiene su propia personalidad, es decir, que todos son diferentes entre sí, desde su cultura hasta sus conocimientos, habilidades y actitudes. Así como también se hace hincapié en que no debemos verlos solamente como recursos de la empresa, sino como personas.
- 2.-Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Se define como el grupo de personas impulsoras que le dan el toque dinámico a la organización, pero sobre todo se caracterizan por tener actitudes competitivas y de renovación, lo cual hace que transmita su inteligencia, aprendizaje y talento a otros para lograr el desarrollo en la organización enriqueciéndose, ya que de esta manera ellos también lo hacen.



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

3.-Socios de la organización: Si los altos ejecutivos de las organizaciones hicieran sentir, o trataran a los empleados como socios, ellos sentirían un mayor compromiso hacia la empresa. Los empleados invierten su esfuerzo, dedicación, compromiso, riesgo, lealtad etc; con la esperanza de recibir algo de la inversión, tales como buenos salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional. Es obvio que el empleado espere recibir algo gratificante, que por lo menos cubra o supere las expectativas de lo invertido, para que la tendencia de parte del empleado se mantenga o aumente su inversión (Chiavenato, 2004)

El área de Gestión Humana se ha convertido en muchas organizaciones en un proceso de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional, la promoción de un buen clima laboral y el aprovechamiento de un capital intangible que es el talento humano; es de aclarar que la gerencia es un proceso estructural (organizacional), es un proceso administrativo, en cambio la gestión es un proceso inmensamente más amplio, tanto que podríamos considerarlo como un proceso humano; la gestión incluye la gerencia, el presupuesto y el liderazgo, siendo éste último, un concepto mucho más amplio que el de gerencia.

### **5.3.6 Asociación entre la formación del talento humano y la planeación estratégica organizacional**

Se demuestra que en muchas organizaciones el desempeño de sus prioridades estratégicas (calidad, costo, servicio) está relacionado positivamente con el área del talento humano, estas evidencias “*no se pueden generalizar porque dicha influencia depende de la manera en que se*



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

*tomen las decisiones de carácter estratégico, el tipo de industria y el contexto competitivo en el que actúan las organizaciones” (Castaño, Vivares y Sarache, 2017).*

*“Lo que se vuelve valioso e importante de conocer en el talento humano de cualquier organización, son sus actitudes, aptitudes y destrezas con el fin de definir la planeación estratégica y la administración efectiva”(Gutiérrez, Rozo y Flórez, 2019) como modelos de carrera, programas de orientación profesional, planes de sucesión, entre otros; todo lo anterior con miras a contar con “talento humano con nuevas habilidades que lideren procesos de cambio al interior de la organización” (Shipside, 2007).*

Otros estudios abordan la relación entre las categorías que integran la formación del talento humano y la planeación estratégica organizacional como liderazgo – habilidades directivas (Brazeel, 2009), plantea que los profesionales de recursos humanos y los líderes de las organizaciones deberán trabajar juntos con el fin de formar una fuerza de trabajo con las competencias que el nuevo entorno exige: Leal, motivados y dispuestos a aprender, lo cual refuerza la generación de ventaja competitiva.

Igualmente, los equipos de dirección, junto con los responsables de la gerencia del talento humano, deben contar con las competencias (racionales e intuitivas) y las dinámicas de trabajo necesarias para valorar adecuadamente el talento humano de sus empresas, con el fin de garantizar su aporte a la planeación estratégica del negocio (García, Martín y Sánchez, 2017); reconociendo que en un entorno globalmente turbulento como el actual, este trabajo coordinado requiere que los líderes de las organizaciones sepan si su talento humano puede contribuir al logro y al mantenimiento de la ventaja competitiva, a través de la información que ofrece la área de gerencia





UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

del talento humano, la cual es integrada a los planes estratégicos corporativos (Mayfield y Wheeler, 2016).

La tarea de los líderes es lograr que a través de la formación se adquieran competencias para aportar a la planeación estratégica organizacional y a una toma de decisiones significativa; esto implica reconocer la influencia de las variables culturales en el desarrollo de la planeación estratégica de la organización y por consecuencia, en su competitividad (Botero, 2017).

### **5.4. Marco Contextual**

La presente investigación se realizó en tres unidades de análisis, las tres organizaciones son: La Caja de Compensación Familiar del Meta “COFREM”; La Cámara de Comercio de Villavicencio “CCV” y la Cooperativa Financiera COMULTRASAN; desde estas tres organizaciones de carácter privado, se indaga el fenómeno sobre la transferencia de la planeación estratégica en la toma de decisiones.

#### **5.4.1 Caja De Compensación Familiar Regional Del Meta “COFREM”**

COFREM, Caja de Compensación Familiar del Meta, es una organización que tiene 54 años de creación, fue creada por medio de la Resolución Departamental No. 252 del 13 de mayo de 1967; de COFREM se resalta el talante de quienes visionaron su creación en 1967, ya que la Región de la Orinoquia se ha beneficiado con COFREM, una organización de derecho privado sin ánimo de lucro y creada como corporación, que tiene como misión y visión la de mejorar la calidad de vida y el bienestar de los trabajadores sus familias y la comunidad, a través de servicios y programas sociales, en los campos de la educación, capacitación psicosocial, recreación, deporte,



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

vivienda, turismo, cultura y créditos entre otros, aportando así al desarrollo integral del bienestar y aumentando la calidad de vida de los trabajadores sus familias y la comunidad Metense.

Siendo COFREM una corporación, tiene como principios organizacionales, el buen gobierno, la comunicación asertiva, la actitud de servicio, la innovación, la mejora continua y el trabajo en equipo; dentro de sus valores corporativos están el respeto, la solidaridad, la honestidad, la responsabilidad y la ética, y dentro de sus objetivos estratégicos está, desarrollar servicios y programas sociales que permitan la innovación institucional, el crecimiento de las coberturas y la satisfacción de los usuarios finales; otro objetivo estratégico de COFREM es brindar a los usuarios los servicios de la caja en toda la región, además de crear servicios que generen fuentes alternativas de ingreso para el fortalecimiento económico de la corporación, y como objetivo estratégico final está el de fortalecer la cultura corporativa orientándola al resultado, servicio y crecimiento. Bajo ese panorama, COFREM tiene entre sus objetivos, está mejorar la calidad de vida de los stakeholders que tengan relación con la organización a nivel regional: 14.200 empresas, 102.480 afiliados, 1.320 trabajadores y 1.384 proveedores. COFREM cumple con las siguientes funciones:

- \*Subsidios: Del sector urbano y agropecuario
- \*Líneas de créditos de inversión, educación, capacitación y turismo.
- \*Venta de SOAT.
- \*Tarjetas de cupo rotativo, de regalo y de bienestar
- \*Centros vacacionales como Yurimena, COFREM Ariari y Parque de la vida, cada uno de ellos con diferentes servicios para mejorar la calidad de vida de los afiliados, con portafolio de servicios turísticos, de recreación, deporte y programas de diversidad funcional, de estimulación temprana y del adulto mayor.
- \*Servicios de Educación presencial y en línea con seis colegios en el departamento de Meta (Villavicencio, Restrepo, Acacías, Guamal, San Martín y Puerto López), ofrece educación para adultos semipresencial.
- \*Servicios de Capacitación Empresarial, dirigido a



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

las organizaciones y empresas de la Región, seminarios con variadas temáticas (Todas enfocadas a normatividad, procesos organizacionales y empresariales).

COFREM ofrece Servicios de Programas Técnicos por Competencias Laborales con el INSTITUTO TÉCNICO COFREM, con actividades académicas en línea y en alternancia en los municipios de Villavicencio, Restrepo, Acacias, Guamal, San Martín, Granada, Puerto Lleras y Puerto Gaitán: -Oferta Cursos sincrónicos de 8, 20 y 40 horas (con diferentes temáticas).

COFREM ofrece programas de pregrado por medio de ciclos propedéuticos (Técnico profesional en 2 años, tecnólogo en 3 años y profesional en 5 años) en alianza con COMPENSAR y la FUNDACIÓN UNIVERSITARIA, en: -Ingeniería de sistemas.-Ingeniería de telecomunicaciones.-Administración de empresas (sin ciclos propedéuticos).-Administración logística.-Contaduría Pública.-Mercadeo y publicidad y Licenciatura en Educación infantil.

COFREM ofrece talleres culturales en: Baby Ballet, Pre Ballet, Ballet, Danzas, Rumba, Rumba Kids, Yoga Kids, Joropo Kids, Manualidades, Plastilina, Dibujo y pintura, Foami, Globoflexia, Música, Joropo, Salsa, merengue y Bachata, Yoga.

COFREM realiza actividades culturales con serenatas, grupos musicales, orquestas, cuentería, obras de teatro y Stand Up Comedy. \*COFREM tiene dentro de sus actividades ofrecer subsidio familiar de vivienda, subsidio de desempleo, y administrar la agencia de empleo regional y el SPE (Servicio Público de Empleo), con recursos del FOSFEC (Fondo de Solidaridad del Fomento del Empleado Cesante, Ley 1636 de junio del 2013), para gestionar el empleo en Empleados Cesantes y gestionar la ley de los 40.000 nuevos empleos. \*COFREM ha gestionado alianzas estratégicas



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

para que sus afiliados logren descuentos en más de 50 establecimientos comerciales, con distintas áreas como calzado, colchones, comidas, entretenimiento, hoteles, idiomas, ópticas, odontólogos, papelerías, seguros, supermercados, tecnología, vehículos, ropa, hogar y recreación.

### **5.4.2. Cámara de Comercio de Villavicencio, “CCV”**

La Cámara de Comercio de Villavicencio “CCV” es una entidad gremial de derecho privado, comprometida con el desarrollo integral, que tiene como fin promover la gestión empresarial, los mecanismos de solución de conflictos y la administración efectiva de los registros públicos, con el ánimo de ser una entidad modelo en prestación de servicios que responda con competitividad al entorno de la internacionalización; dando cumplimiento a las normas de seguridad, confidencialidad de la información y la normativa legal vigente, enfocados en el establecimiento de procesos y de la gestión preventiva de riesgos; están comprometidos con la prestación de servicios eficientes y efectivos, de calidad, enmarcados dentro de un sistema de mejoramiento continuo. El talento humano es primordial para el desarrollo de su misión, por ello se responsabilizan de la seguridad y la salud en el trabajo y la gestión ambiental. Entre sus políticas de trabajo están: La cooperación, el cumplimiento, la transparencia, la lealtad, la productividad y el compromiso.

La CCV adopta una política integrada de calidad, seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente, en la que se suscriben, los siguientes principios y compromisos: 1. Responsabilidad y compromiso de la gerencia en el liderazgo del SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN (SIG), destinando los recursos económicos, físicos y la disposición del talento humano para el cumplimiento de los objetivos del sistema. 2. Establecer, implementar y mantener



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

objetivos documentados de todos los procesos y responsabilidades de todos los niveles jerárquicos de la empresa, en un ambiente de mejora continua, desarrollo e innovación de todos sus procesos y procedimientos. 3. Cumplimiento de los requisitos legales vigentes, requisitos establecidos en las normas de referencia y otros requisitos asumidos voluntariamente en la organización, en materia de calidad, gestión ambiental, gestión de seguridad de la información, seguridad y salud en el trabajo; así mismo, cumplimiento por los contratistas que trabajen en las instalaciones, o en nombre de la empresa. 4. Identificar y analizar los peligros, evaluar y valorar los riesgos y las amenazas, generando acciones que permitan controlar, eliminar, mitigar y prevenir los accidentes e incidentes que afecten la integridad física y psíquica de los diferentes grupos de interés que conforman la organización. 5. Proteger la seguridad y la salud de todos los trabajadores, mediante la mejora continua del SIG y cumplir con la normatividad en materia de riesgos laborales. 6. Monitorización constante de la calidad final del servicio prestado al cliente, como indicador de que las acciones planificadas y sistemáticas de identificación, prevención, corrección y mejora continua, han sido eficaces en la ejecución de las actividades planeadas. 7. Las exigencias contractuales y las expectativas de los clientes son los criterios con los cuales se modela el esquema de la Calidad de los servicios, intentando hacer coincidir la calidad esperada con la calidad recibida por el cliente. 8. Generar y mantener espacios de comunicación con todos los grupos de interés, para la escucha, comprensión de sus requerimientos y expectativas, logrando así dinamizar las acciones encaminadas hacia su satisfacción. 9. Cualificación, capacitación y formación del personal en el logro de la ejecución de sus actividades, conforme a los requisitos del SIG. 10. Diseño y socialización de procedimientos de actuación en caso de emergencias, que puedan tener



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

consecuencias para la seguridad de la información, seguridad y salud de los trabajadores o ambientales. 11. Utilización de recursos que cuenten con las mejores y más limpias tecnologías disponibles, de aplicación económica viable. 12. Cultura de racionalización del consumo de recursos naturales, minimización en la generación de residuos y prevención de riesgos ambientales. 13. Compromiso de actuación en virtud de la prevención de daños y contra el deterioro de la salud. 14. Promueven acciones que contribuyan a mejorar la calidad de vida y el bienestar de los trabajadores y las familias de los mismos. 15. Prestación de servicios orientados hacia la calidad, la seguridad y la confiabilidad, generando eficacia y eficiencia en la ejecución y mejoramiento del SIG. Cada persona que integra la organización es responsable de la ejecución de las actividades acorde al SIG. La Presidencia Ejecutiva es responsable de dirigir, apoyar e impulsar la implantación de la política y los objetivos de calidad, gestión de seguridad de la información, gestión ambiental, seguridad y salud en el trabajo, comprobando la ejecución y el grado de implementación mediante auditorías, asegurando de esta manera el compromiso de mejora continua. El Sistema de Gestión ha sido aprobado por la Presidencia Ejecutiva y es conocido y divulgado dentro de la organización para su continua revisión y adecuación, también será publicado en la página web y se da a conocer a los subcontratistas y proveedores. Lo expuesto en la política de la CCV, es compromiso y responsabilidad de la Presidencia Ejecutiva, el nivel directivo, los supervisores, todos los trabajadores y contratistas de la CCV con el fin de alcanzar los objetivos de calidad, gestión ambiental, seguridad y salud en el trabajo, siendo cada empleado responsable del seguimiento y cumplimiento de aquellos procesos, procedimientos e instructivos que afecten a su desempeño diario. La política de la CCV es de carácter público y está dispuesta en las carteleras de la



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

empresa y consultable en la página web, a disposición de todos los trabajadores y las partes interesadas; esta política es sometida a revisión continua y adecuación.

### **5.4.3. Cooperativa Financiera COMULTRASAN**

Es una cooperativa de origen santandereano, especializada en el ahorro y crédito, de derecho privado y sin ánimo de lucro, que se proyecta en el país como una empresa modelo en servicio y tecnología, adaptándose cada día a un mercado cada vez más global. cuya misión es mejorar su vida generando desarrollo social y soluciones financieras y la Visión es la confianza y el compromiso que los inspira a ser la cooperativa modelo del país con actividad financiera.

La historia de la Cooperativa Financiera COMULTRASAN comenzó con la visión empresarial de un grupo de hombres que pensaron en la necesidad de crear un organismo de carácter financiero. Desde 1962 hasta hoy, la Cooperativa Financiera COMULTRASAN apuesta firmemente en posicionarse como una de las cooperativas más grandes del país. En el año 1962 nace la idea con un grupo de hombres que pensaron en la necesidad de crear un organismo de carácter financiero, que tuviera funcionalidad en el departamento de Santander. Estos Santandereanos emprendedores, formaban parte de cooperativas de confecciones, servicios asistenciales y educación. A raíz de esto emerge la idealización de agrupar todas las cooperativas para que fueran de carácter MULTIACTIVA y fue así como el 21 de septiembre de 1979 se adoptó el nombre de COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRABAJADORES DE SANTANDER “COOMULTRASAN”. Pero con el pasar de los años el 26 de julio del año 2000, la multiactiva y la financiera deciden separarse por motivos estrictamente legales y desde ese año se da origen a Cooperativa Financiera COMULTRASAN, cooperativa especializada en ahorro y crédito. La Cooperativa Financiera COMULTRASAN dio origen a la Fundación Comultrasan en el año 2002,



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

con el fin de crear una organización sin ánimo de lucro que promueve y gestiona actividades encaminadas al desarrollo social integral. Desde el año 2003, la Cooperativa Financiera COMULTRASAN es catalogada por un estudio de ASCOOP- Asociación de Cooperativas de Colombia- como la primera cooperativa del país en número de asociados, Activos y Patrimonio entre las cooperativas de ahorro y crédito, cuenta con una amplia cobertura en el país, haciendo presencia en seis departamentos - Atlántico, Cesar, Norte de Santander, Santander, Boyacá y Cundinamarca, a través de 53 Agencias de Ahorro y Crédito. - 7 Corresponsal cooperativo. - 1 Punto Cercano. - 2 Servicajas. Los Principios que maneja son: confianza, compromiso, responsabilidad social, desarrollo integral, servicio y los valores cooperativos son : ayuda mutua, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

### **5.6 Marco legal**

Las tres unidades de análisis son organizaciones de carácter privado, pero tienen diferentes marcos legales, ya que COFREM es una caja de compensación, CCV es una cámara de comercio y COOMULTRASAN es una cooperativa financiera.

#### **5.6.1 Marco legal Caja de Compensación Familiar “COFREM”**

Ley 789 de 2002: Por medio de la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo

Ley 1444 de 2011: Por medio de la cual se escinden unos ministerios, se otorgan precisas facultades extraordinarias al presidente de la república para modificar la estructura de la





UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

administración pública y la planta de personal de la fiscalía general de la nación y se dictan otras disposiciones.

Ley 31 de 1984: Por la cual se modifica la Ley 21 de 1982, para reconocerles representación auténtica a los beneficiarios del subsidio familiar en los Consejos Directivos de las Cajas de Compensación y se dictan otras disposiciones.

Ley 21 de 1982: Por la cual se modifica el régimen del subsidio Familiar y se dictan otras disposiciones". – Crea la Superintendencia del Subsidio Familiar.

Ley 25 de 1981: Por la cual se crea la Superintendencia del subsidio familiar y se dictan otras disposiciones.

### **5.6.2. Marco Legal Cámara de Comercio “CCV”**

La Cámara de Comercio de Villavicencio ejercerá las funciones señaladas en el artículo 86 del Código de Comercio y en las demás normas legales y reglamentarias y las que se establecen en el Decreto 2042 de 2014. I. Artículo 86 del Código de Comercio: Las cámaras de comercio ejercen las siguientes funciones: 1. Sirven de órgano de los intereses generales del comercio ante el Gobierno y ante los comerciantes mismos; 2. Adelantan investigaciones económicas sobre aspectos o ramos específicos del comercio interior y exterior y formula recomendaciones a los organismos estatales y semioficiales encargados de la ejecución de los planes respectivos; 3. Llevan el registro mercantil y certifican sobre los actos y documentos en él inscritos; 4. Dan noticias en sus boletines u órganos de publicidad de las inscripciones hechas en el registro mercantil y de toda modificación, cancelación o alteración que se haga de dichas inscripciones; 5. Recopilan las costumbres mercantiles de los lugares correspondientes a su jurisdicción y certifican sobre la existencia de las recopiladas; 6. Designan el árbitro o los árbitros o los amigables



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

componedores cuando los particulares se lo soliciten; 7. Sirven de tribunales de arbitramento para resolver las diferencias que les defieran los contratantes, en cuyo caso el tribunal se integra por todos los miembros de la junta; 8. Prestan sus buenos oficios a los comerciantes para hacer arreglos entre acreedores y deudores, como amigables componedores; 9. Organizan exposiciones y conferencias, editan o imprimen estudios o informes relacionados con sus objetivos; 10. Dictan su reglamento interno que deberá ser aprobado por el Superintendente de Industria y Comercio; 11. Rinden en el mes de enero de cada año un informe o memoria al Superintendente de Industria y Comercio acerca de las labores realizadas en el año anterior y su concepto sobre la situación económica de sus respectivas zonas, así como el detalle de sus ingresos y egresos; 12. Las demás que les atribuyen las leyes y el Gobierno Nacional.

Otras funciones reglamentario de la Ley 1727 de 2014, las cámaras de comercio ejercerán las funciones señaladas en el artículo 86 del Código de Comercio y en las demás normas legales y reglamentarias y las que se establecen a continuación: 1. Servir de órgano consultivo del Gobierno nacional y, en consecuencia, estudiar los asuntos que éste someta a su consideración y rendir los informes que le soliciten sobre la industria, el comercio y demás ramas relacionadas con sus actividades. 2. Adelantar, elaborar y promover investigaciones y estudios jurídicos, financieros, estadísticos y socioeconómicos, sobre temas de interés regional y general, que contribuyan al desarrollo de la comunidad y de la región donde operan. 3. Llevar los registros públicos encomendados a ellas por la ley y certificar sobre los actos y documentos allí inscritos. 4. Recopilar y certificar la costumbre mercantil mediante investigación realizada por cada Cámara de Comercio dentro de su propia jurisdicción. La investigación tendrá por objeto establecer las prácticas o reglas de conducta comercial observadas en forma pública, uniforme, reiterada y general, siempre que no



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

se opongán a normas legales vigentes. 5. Crear centros de arbitraje, conciliación y amigable composición por medio de los cuales se ofrezcan los servicios propios de los métodos alternos de solución de conflictos, de acuerdo con las disposiciones legales. 6. Adelantar acciones y programas dirigidos a dotar a la región de las instalaciones necesarias para la organización y realización de ferias, exposiciones, eventos artísticos, culturales, científicos y académicos, entre otros, que sean de interés para la comunidad empresarial de la jurisdicción de la respectiva Cámara de Comercio. 7. Participar en la creación y operación de centros de eventos, convenciones y recintos feriales de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 1558 de 2012 y las demás normas que las sustituyan, modifiquen o adicionen. 8. Promover la formalización, el fortalecimiento y la innovación empresarial, así como desarrollar actividades de capacitación en las áreas comercial e industrial y otras de interés regional, a través de cursos especializados, seminarios, conferencias y publicaciones. 9. Promover el desarrollo regional y empresarial, el mejoramiento de la competitividad y participar en programas nacionales de esta índole. 10. Promover la afiliación de los comerciantes inscritos que cumplan los requisitos señalados en la ley, con el fin de estimular la participación empresarial en la gestión de las cámaras de comercio y el acceso a los servicios y programas especiales. 11. Prestar servicios de información empresarial originada exclusivamente en los registros públicos, para lo cual podrán cobrar solo los costos de producción de la misma. 12. Prestar servicios remunerados de información de valor agregado que incorpore datos de otras fuentes. 13. Desempeñar y promover actividades de veeduría cívica en temas de interés general de su correspondiente jurisdicción. 14. Promover programas, y actividades en favor de los sectores productivos de las regiones en que les corresponde actuar, así como la promoción de la cultura, la educación, la recreación y el turismo. 15. Participar en actividades que tiendan al fortalecimiento



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

del sector empresarial, siempre y cuando se pueda demostrar que el proyecto representa un avance tecnológico o suple necesidades o implica el desarrollo para la región. 16. Mantener disponibles programas y servicios especiales para sus afiliados. 17. Disponer de los servicios tecnológicos necesarios para el cumplimiento y debido desarrollo de sus funciones registrales y la prestación eficiente de sus servicios. 18. Publicar la noticia mercantil de que trata el numeral 4 del artículo 86 del Código de Comercio, que podrá hacerse en los boletines u órganos de publicidad de las cámaras de comercio, a través de Internet o por cualquier medio electrónico que lo permita. 19. Realizar aportes y contribuciones a toda clase de programas y proyectos de desarrollo económico, social y cultural en el que la nación o los entes territoriales, así como sus entidades descentralizadas y entidades sin ánimo de lucro tengan interés o hayan comprometido sus recursos. 20. Participar en programas regionales, nacionales e internacionales cuyo fin sea el desarrollo económico, cultural o social en Colombia. 21. Gestionar la consecución de recursos de cooperación internacional para el desarrollo de sus actividades. 22. Prestar los servicios de entidades de certificación previsto en la Ley 527 de 1999, de manera directa o mediante la asociación con otras personas naturales o jurídicas. 23. Administrar individualmente o en su conjunto cualquier otro registro público de personas, bienes, o servicios que se deriven de funciones atribuidas a entidades públicas con el fin de conferir publicidad a actos o documentos, siempre que tales registros se desarrollen en virtud de autorización legal y de vínculos contractuales de tipo habilitante que celebren con dichas entidades.

### **5.6.3. Marco Legal de las cooperativas Financieras “COMULTRASAN”**

Ley 79 de 1988: La cual proporciona una normativa propia para el sector cooperativo, resaltando su importancia para el desarrollo de la Economía Nacional.



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

Ley 454 de 1998: La cual determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, el Fondo de Garantías para las Cooperativas, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

Ley 1233 de 2008: La cual determina los elementos de las contribuciones a la seguridad social en la Cooperativas y se crean las contribuciones especiales a cargo de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado.

Ley 1391 de 2010: Modifica la normatividad de los Fondos de Empleados para adecuarla a las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que determinan el quehacer de estas empresas.

Decreto 4588 de 2006: Regula el trabajo asociado cooperativo, precisa su naturaleza y señala las reglas básicas de su organización y funcionamiento.

Decreto 3553 de 2008: Por medio del cual se da alcance al Decreto 1233 de 2008 al definir: Compensación ordinaria, Extraordinaria y la excepción al pago de contribuciones especiales.

Decreto 1481 de 1989: Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, régimen interno, de responsabilidad y sanciones y se dictan medidas para el fomento de los Fondos de Empleados.

Decreto 704 de 2019: Se modifica el Decreto 1068 de 2015, en lo relacionado con la gestión y administración de riesgo de liquidez de las cooperativas de ahorro y crédito, las cooperativas multiactivas y demás cooperativas.



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
TOMA DE DECISIONES

Ley 1955 de 2019: Primer Plan Nacional de Desarrollo (PND), que contempla el modelo Cooperativo con énfasis en el fortalecimiento empresarial de las organizaciones de economía solidaria. Art 164.

## 6. Metodología

El tipo de investigación de este trabajo es de corte descriptivo transversal. El presente proyecto es de corte descriptivo-transversal; según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir dimensiones y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. Así mismo, para Grajales (2000), “una investigación de corte descriptivo-transversal, es aquella que se extiende a través del tiempo dando seguimiento a un fenómeno, que puede ser vertical o transversal cuando apunta a un momento y tiempo definido”, razón por la cual se define este tipo de corte para este proyecto, tomando en cuenta que se pretende analizar los hallazgos de dos dimensiones, planeación estratégica y toma de decisiones; tomando en cuenta que las unidades de análisis de la presente investigación, son tres empresas de servicios, dos de la región del Meta y una de Santander, de las cuales 31 personas participaron con el estudio, se les aplicó una encuesta en formulario Google, un cuestionario con 42 preguntas con escala Likert, en la cual se tuvieron en cuenta 6 categorías de transferencia, además de su normalidad o no-normalidad, para la relación entre las dimensiones, para tal motivo se aplicó a los resultados la prueba CHI cuadrado.

Para alcanzar el objetivo de la investigación se utilizará una metodología de estudio de casos múltiples, la cual realiza procesos de indagación, búsqueda y análisis de la revisión documental y el contexto relacionada con la temática de planeación estratégica, toma de decisiones, transferencia de conocimientos y talento humano; además “el estudio de Caso Múltiple es una metodología de investigación que utiliza varios métodos, ya que se entiende por metodología un enfoque general para estudiar un problema de investigación, mientras que al método lo define como una técnica



específica para recoger datos” (Monge, 2010), datos que se caracterizan por centrarse en procesos de búsqueda, indagación y análisis sistemático de uno o más casos (casos entendidos como aquella situación única que tiene interés para ser investigada, pero investigada desde diferentes contextos o unidades de análisis); *“es importante hacer énfasis en que la metodología del estudio de casos no es sinónimo de investigación cualitativa, ya que los estudios de casos pueden basarse en cualquier combinación de evidencias cuantitativas y cualitativas”* (Ghauri et al., 1995).

### **6.1. Tipo de Investigación**

Para el proyecto investigativo, la metodología aplicada es de carácter múltiple, cualitativo de enfoque descriptivo-inductivo, ya que la intención de la investigación es el análisis de datos de tres unidades de análisis.

Según la obtención y clasificación de información pertinente para la interpretación, ya que el punto de partida está basado en características específicas de categorías.

El tipo de estudio realizado es de casos múltiples, para este proyecto es cualitativo-transversal ya que se estudia el fenómeno actual y se analizan las categorías de manera descriptiva, aunque también se realiza algunos análisis cuantitativos para obtener datos estadísticos, ya que se pretende observar los aspectos más relevantes y las relaciones del fenómeno, seleccionar las categorías y las dimensiones de estudio y describirlas de forma detallada (Cerdeira - Pacheco & Pinto - Vásquez, 2014). A su vez, un estudio de orden descriptivo, propone especificar las propiedades, las características de las personas y grupos que se sometan a un análisis, como es el caso de la comunidad de las organizaciones que participan de este proyecto (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), en este tipo de estudio de casos múltiples se pretende entender el fenómeno y se permite la recolección de datos de tipo cuantitativos, aunque la encuesta se





UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

tipifica como cuantitativa, según Tamayo (2008), la encuesta *“es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de categorías, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”*.

*“Es así cómo el estudio de casos múltiples pueden incluir planes comerciales, análisis de documentos, entrevistas, cuestionarios, datos financieros, memorandos, encuestas y observaciones de las acciones e interacciones de directivos y de empleados, integrando información con el objetivo de comprender, en la medida de lo posible, el fenómeno que se está sometiendo a estudio”* (Meredith, 1998; Eisenhardt, 1989); *“los estudios de casos múltiples no serán definidos siempre por las técnicas utilizadas sino por su orientación teórica y el énfasis en la comprensión de procesos dentro de sus contextos”* (Hartley 1994).

### **6.2. Enfoque**

La investigación es de enfoque cualitativo con carácter descriptivo, donde sus categorías de estudio permiten dar cuenta del alcance final del estudio, en tanto que posibilitan comprender el fenómeno empresarial desde distintos contextos, que en este caso se vincula con las dimensiones planeación estratégica, toma de decisiones, transferencia de conocimientos y el talento humano. Por ello, como lo plantean Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L., (2014), *“este tipo de investigaciones pretende ir más allá de medir las categorías, porque de lo que se trata es de entenderlas”*.



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

### **6.3. Unidades de análisis.**

Con el fin de analizar la situación actual de las organizaciones para identificar los factores incidentes y relacionados con la gerencia del talento humano, la planificación estratégica y la toma de decisiones a través de la transferencia de conocimiento y de las oportunidades relacionadas con la gestión empresarial de las organizaciones COFREM, CCV y COMULTRASAN, se envió el instrumento de recolección de datos, vía electrónica (Formulario Google) a cada una de las organizaciones, para que las empresas lo aplicaran a sus directivos que realizan, implementan, estudian, colaboran y armonizan la Planeación Estratégica y a algunos de sus colaboradores más cercanos, ya que en su mayoría tienen personal a cargo, COFREM (6 participantes), CCV (11 participantes) y COMULTRASAN (14 participantes).

### 6.4 Definición de términos

**Tabla 3.**

*Definición de términos.*

TÉRMINO	DEFINICIÓN	AUTORES
<b>TRANSFERENCIA</b>	Proceso humano y activo, de hacer aprovechable y utilizable el conocimiento y lograr comprender y entender el conocimiento a través de las personas y las organizaciones en su contexto.	Lindblom (1959); Cyert y March (1963); Quinn (1980); Nelson y Winter (1982); Prahalad y Hamel (1990); Nonaka y Takeuchi (1995); Crossan, Lane y White (1999); Quintal (2005); Joshi (2007).
<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Proceso de intentar lograr la visión de la organización; mediante una planeación estratégica, enfoque o «plan de juego», donde se determinan los objetivos específicos que permitirán alcanzar los objetivos generales de la organización, además se define la forma en que se distribuirá el talento humano, el dinero y el tiempo; donde generalmente se requiere nuevas habilidades, nuevas técnicas y nuevas instalaciones, que dan como resultado, casi invariablemente cambios físicos y organizativos en la estructura de la organización o empresa.	Porter (1980); Norton y Kaplan (1992); Drucker (1993); Chandler (2003); Quintal (2005); García (2015).
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	Son procesos cognitivos que se desarrollan en la mente del individuo y que tienen como meta primaria la elección de un curso de acción que ayude a resolver algún problema o una situación deseada.	Sloan (1923); Kahn y Wiener (1967); Drucker, 1993); Simóns (1997); Kahneman (2011); Peterson, G., Cumming, G., & Carpenter (2003); Quintal (2005); Razouk (2009); García (2015); Moreno (2018).
<b>CAPACITACIÓN</b>	Proceso de Intercambio de información de manera formal, dentro de un ambiente o contexto, para generar cambios positivos al interior de la organización.	McGregor (1974); Ouchi (1982); Calderón (1997); Reza (2002); Andersen (2011).
<b>APRENDIZAJE</b>	Proceso aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.	Argyris y Schön (1978); Ouchi (1982); Deming (1989); Senge (1990); Nonaka y Takeuchi (1995); Stenmark-Volvo (2001); Jørgensen y Warring (2003); Illeris (2004); Rodríguez (2005); Joshi (2007); Chiavenato (2007); García (2015).
<b>ARMONIZACIÓN</b>	La armonización de carácter organizacional es lograr la concordancia y el ajuste de la planeación estratégica al interior de la organización.	Porter (1980); Norton y Kaplan (1992); Drucker (1993); Chandler (2003); Quintal (2005); Chiavenato y Sapiro (2011); García (2015).
<b>TIEMPO</b>	Parte de la secuencia de los sucesos, durante la cual se implementa algún proceso.	Kahneman (2011); Moreno (2018).



---

<b>SEGUIMIENTO</b>	Proceso que usa la información para contrastar los resultados con los objetivos, de manera constante y periódica, a lo largo del proceso de los proyectos, en su conjunto, tanto en su eficiencia en el manejo del talento humano y materiales, como de su eficacia en el cumplimiento de los objetivos propuestos.	Quintero (1995); Thumm, (1998); CECP, (2002); Urzúa, (2004).
<b>RELACIÓN</b>	La forma de medir si existe asociación entre categorías.	Tomala (2016).

---

*Fuente:* Elaboración propia

#### **6.4. Técnicas e Instrumentos**

Según se menciona en este trabajo de grado, la finalidad de la recolección de datos por medio de un formulario Google, fue conocer si el talento humano de las organizaciones y sus colaboradores más cercanos, perciben la validez y el impacto de sus indicadores de Planeación estratégica, talento humano, transferencia de conocimiento y toma de decisiones, aprendizaje y seguimiento, frente a los objetivos estratégicos que la organización definió sobre el tema.

Una de los planteamientos para entender el fenómeno de la transferencia de la planeación estratégica en la toma de decisiones, fue el conocimiento que los empleados tienen de la gerencia del talento humano, la transferencia organizacional, la planeación estratégica y la toma de decisiones.

#### **6.5. Alcance**

La investigación pretende describir y entender el fenómeno transversalmente de la transferencia de la Planeación Estratégica en la toma de decisiones en las tres unidades de análisis, las tres organizaciones de carácter privado que colaboran con esta investigación (COFREM, CCV y COMULTRASAN).

Algunos autores consideran que los estudios de casos múltiples son una forma de investigación que no puede utilizarse para contrastar proposiciones, se debe defender por un lado que los estudios de casos múltiples pueden servir para objetivos exploratorios, descriptivos y explicativos y que pueden contribuir positivamente a la construcción y desarrollo de perspectivas teóricas rigurosas; en este sentido, su alcance es descriptivo, del cómo se presenta el fenómeno de la transferencia de la planeación estratégica en la toma de decisiones en las unidades de análisis de estudio (COFREM, CCV y COMULTRASAN).

#### **6.6. Procesamiento**

Para el presente estudio participaron de las tres unidades de análisis (COFREM, CCV y COMULTRASAN), treinta y uno (31) trabajadores, entre directivos que hacen posible la planeación estratégica y algunos de sus colaboradores. Adicionalmente los colaboradores integran al mismo equipo el cual tiene un bajo nivel de rotación y poseen experiencias y recorridos similares en su vida laboral lo que facilita que la técnica de recolección de datos sea más precisa y objetiva (Díaz-Bravo et al., 2013).

Lo anterior favorece la identificación de la contribución que la formación a través de la transferencia tiene en los procesos del equipo (mejorar la planificación estratégica, la coordinación de tareas, la colaboración, la resolución de problemas y la comunicación) (Aguinis y Kraiger (2009); Saks y Burke -Smalley, (2014)).

Desde el contexto investigativo descriptivo se apropia de unas fases necesarias conforme a lo expresado según Guevara, A., Verdesoto, A., & Castro, M., (2020). Fundamento cuatro fases



esenciales de tipo cualitativo con diseño descriptivo, inicia con el diagnóstico, seguido por el diseño, continuando con la planeación y la última son los resultados.

### 6.7 Categorías y dimensiones de estudios

**Tabla. 4**

*Categorías y dimensiones de estudios de la encuesta (formulario Google)*

CATEGORÍAS DE TRANSFERENCIA		DIMENSIONES	
CATEGORÍAS	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	TOMA DE DECISIONES	
<b>CAPACITACIÓN</b>	25. ¿El nivel formación en la planeación estratégica por parte de sus compañeros de trabajo es?	7. ¿El nivel de formación en la toma de decisiones en el mundo laboral?	9. ¿En la formación para la toma de decisiones la participación de sus jefes fue?
	26. El nivel de formación de la planeación estratégica por parte de sus jefes es?	8. ¿El nivel formación de la toma de decisiones por parte de sus compañeros de trabajo es?	
<b>APRENDIZAJE</b>	24. ¿El nivel de aprendizaje en la planeación estratégica es?	2. ¿El desarrollo de habilidades para la toma de decisiones producto de la capacitación es?	
	15. ¿La experiencia vivida en la planeación estratégica es?	10. ¿El nivel de aprendizaje en la toma de decisiones por parte de sus jefes es?	
	40. ¿El desarrollo laboral de la planeación estratégica es?	11. ¿El nivel de aprendizaje en la toma de decisiones de sus compañeros es?	21. ¿La empatía desarrollada en la toma de decisiones es?
			32. ¿Su memoria para la toma de decisiones es?



		33. ¿Su atención para la toma de decisiones es?
		36. ¿El análisis para la toma de decisiones es?
<b>ARMONIZACIÓN</b>	12. ¿El nivel de participación en la planeación estratégica de su organización es?	13. ¿La toma de decisiones por parte de su área es?
	16. ¿La cultura organizacional para la planeación estratégica es?	29. ¿La toma de decisiones de sus compañeros es?
	20. ¿La armonización de los procesos de planeación es?	34. ¿El nivel de participación en la toma de decisiones es?
	30. ¿Su participación en la planeación estratégica es?	41. ¿La incertidumbre en la toma de decisiones es?
	37. ¿La vinculación del talento humano en la Planeación estratégica es?	
	38. ¿El nivel sistémico de la planeación estratégica es?	
	42. ¿La confianza en la planeación estratégica es?	
<b>TIEMPO</b>	14. ¿El tiempo destinado a la planeación estratégica es?	35. ¿El tiempo para la toma de decisiones es?
<b>SEGUIMIENTO</b>	22. ¿El seguimiento a la planeación estratégica es?	1. ¿El rendimiento de su organización con capacitación para la toma de decisiones es?
	23. ¿La evaluación de la planeación estratégica es?	3. ¿El desempeño laboral desde la toma de decisiones es?



	28. ¿La eficiencia en la planeación estratégica es?	4. ¿El desarrollo del talento humano para la toma de decisiones es?
	31. ¿El logro de objetivos con la planeación estratégica es?	5. ¿La eficacia en el desarrollo de los objetivos en la toma de decisiones?
	39. ¿El nivel de competitividad de la planeación estratégica es?	6. ¿La efectividad en el desempeño en la toma de decisiones es?
		17. ¿El seguimiento en la toma de decisiones es?
		18. ¿La evaluación en la toma de decisiones es?
<b>RELACIÓN</b>	19. ¿La relación entre la Planeación Estratégica en la toma de decisiones es?	27. ¿La relación entre la planeación estratégica y la formación para la toma de decisiones es?

**Elaboración propia.**



## 7. ANÁLISIS DE DATOS

En este capítulo se presentan los resultados del presente estudio; la estructura, la cual está en la figura 4, en la cual se favorece la lectura e interpretación de los mismos en relación al objetivo de esta investigación. Según el marco teórico el modelo de transferencia de formación sugirió abordar seis (6) categorías, éstas favorecieron el diseño de una estructura sistemática y ordenada, la cual permitió que los resultados que se presentan en este capítulo den respuesta a la pregunta de este estudio.

### 7.1. Presentación de los datos obtenidos

Se presentan los datos obtenidos por cada unidad de análisis (COFREM, CCV y COMULTRASAN), y categorías de transferencia (Capacitación, Aprendizaje, Armonización, Tiempo, Seguimiento y Relación).



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
TOMA DE DECISIONES

7.1.2 Cuadro de datos obtenidos

Tabla. 5

Cuadros de resultados de las tres organizaciones

CATEGORIAS DE TRANSFERENCIA	COFREM		CCV		COMULTRASAN	
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	TOMA DE DECISIONES	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	TOMA DE DECISIONES	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	TOMA DE DECISIONES
CAPACITACION	Valiosa en los jefes	Valiosa en el talento humano.	Se muestra necesaria pero no es permanente	No hay toma de decisiones	*Se identifica que es valiosa para la Alta gerencia y colaboradores.	*Se identifica que es valiosa para la Alta gerencia y colaboradores.
APRENDIZAJE	El aprendizaje experiencial se considera valioso.	*La atención y el análisis se considera valiosamente alto. *Es valiosa la memoria y el nivel de aprendizaje.	Se muestra necesaria pero no es permanente	Se muestra como necesaria pero no es permanente	Se identifica que el aprendizaje experiencial es valioso.	*El nivel de aprendizaje, el análisis y la atención es valioso.
ARMONIZACION	*Se identifica que el proceso de armonización de nivel sistémico y la participación del TH en la PE en la organización es valioso.	*Se identifica que la participación del Talento humano de su área es valiosamente alto. *Se identifica que la incertidumbre en la organización es de nivel valioso.	Se muestra necesaria pero no es permanente	Se muestra como necesaria pero no es permanente	*Se identifica que la participación en la armonización de la planeación estratégica del Talento Humano de la organización es valiosamente alto.	No es valiosa.
TIEMPO	Se muestra como necesaria pero no es permanente.	*Se identifica que el tiempo del Talento Humano es valiosamente alto.	Se muestra necesaria pero no es permanente.	Se muestra como necesaria pero no es permanente .	*Se identifica que el tiempo es valioso.	Se muestra como necesaria pero no es permanente.
SEGUIMIENTO	Se muestra como necesaria pero no es permanente	*Se identifica que el rendimiento y el desempeño del Talento Humano se muestra como necesaria pero no es permanente en la organización.	Se muestra necesaria pero no es permanente	Se muestra como necesaria pero no es permanente	*Se identifica que la competitividad es valiosa en el talento humano de la organización.	*Se identifica que el seguimiento del talento humano de la organización es valioso. *Se identifica que el desarrollo del TH en la TD Se muestra como necesaria pero no es permanente.
RELACION	Se muestra como necesaria pero no es permanente	Se muestra como necesaria pero no es permanente	Se muestra necesaria pero no es permanente	Se muestra como necesaria pero no es permanente	No es valiosa.	No es valiosa.

### 7.1.2. Capacitación

Respecto a la percepción que los participantes tienen del proceso de capacitación, se identificó en los resultados que sobresale el hecho que lo encuentren valioso e importante para mejorar las competencias en un nivel alto para la caja de compensación COFREM y para la cooperativa Financiera COMULTRASAN y con más bajo nivel para la Cámara de Comercio de Villavicencio “CCV”. En las respuestas entregadas se identificó que el aporte que el proceso hace al desarrollo de las competencias laborales tiene que ver con el trabajo en la participación en la toma de decisiones.



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

Seguidamente, los participantes indicaron también que el proceso resulta acertado en cuanto a la pertinencia de los temas acorde a las necesidades del equipo para el mejoramiento del talento humano en esta dimensión se encontró que el proceso de formación es apropiado y útil generando interés y expectativa por las estrategias diseñadas para la toma de decisiones.

Es importante también resaltar el hallazgo de otras categorías las cuales destacan de manera positiva la percepción del proceso de capacitación por parte de los directivos. Dentro de la categoría de capacitación, predomina con mayor frecuencia como los participantes encuentran valioso e importante este proceso que sirve para mejorar la competencia en planeación estratégica y toma de decisiones, así es de acertado desde y para la toma de decisiones, pues sobresalen con mayor frecuencia que las categorías relaciones personales, la aplicación en el contexto laboral y lo necesario para armonizar.

### **7.1.3. Aprendizaje**

En las respuestas suministradas por los participantes se halló que la planeación estratégica facilitó el aprendizaje de manera significativa en la toma de decisiones, así como apropiada para la asimilación de los contenidos poniéndolos en práctica.

Los participantes identifican como adecuada la metodología y el ambiente para el aprendizaje. Se identificó en estas respuestas la pertinencia para el propósito en la planeación estratégica, dejando enseñanzas a través de las actividades realizadas, la experiencia trasegada en la planeación estratégica se percibe de manera significativa y propicia un ambiente de respeto al conocimiento para la toma de decisiones.



## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

En esta categoría metodología para el aprendizaje, prevalece como resultado que son propicios para el aprendizaje, así como adecuados, ya que sobresalen con mayor frecuencia que las demás categorías para los resultados. Los hallazgos en esta categoría fueron muy importantes toda vez que las dimensiones que emergen contribuyen significativamente al aprendizaje y éste mejoró el desempeño del talento humano.

### **7.1.4. Armonización.**

Respecto a la adecuación de la estructura (armonización) entre la planeación estratégica y el mejoramiento de los procesos para la toma de decisiones, se encontró que la comunicación sistémica y la participación del talento humano es el proceso que más se ha mejorado en especial en COFREM y en COMULTRASAN, en las respuestas se identificó que a través de la comunicación se mejora los procesos y el desempeño del equipo, ya que hay comprensión y entendimiento de las realidades de los integrantes, lo que no pasa para la CCV.

La confianza para el mejoramiento de las relaciones personales como proceso que tuvo también una mejora al interior de las empresas como COFREM y COMULTRASAN, no siendo así para la CCV; Frente a estas respuestas se halló en el proceso buena actitud en equipo, así mismo ha mejorado el clima laboral y la armonía en el grupo.

Dentro de esta categoría, la vinculación para la toma de decisiones, el mejoramiento en el proceso de comunicación y las relaciones en el equipo prevalecen con mayor frecuencia sobre todo en COFREM y COMULTRASAN.



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

### **7.1.5. Tiempo.**

En cuanto el manejo del tiempo por parte de los líderes y el cargo mismo, genera para la aplicación de lo aprendido en el proceso de formación, se encontró a diferencia a las otras categorías de estudio que en el caso de COMULTRASAN es suficiente.

Con menos frecuencia surgen la incorporación del manejo del tiempo para la toma de decisiones es apto en COFREM, en estos resultados se identificó la facilitación del espacio para compartir y evidenciar las experiencias de la formación siendo una oportunidad de crecimiento.

### **7.1.6. Seguimiento.**

En cuanto a la estrategia más utilizada por los participantes para el seguimiento del proceso de formación se encontró que la autoevaluación tuvo mayor frecuencia en COFREM y COMULTRASAN, dentro de esta categoría seguimiento para la evaluación, la autoevaluación, validación y retroalimentación prevalecen con una frecuencia mayor sobre otras categorías halladas también en los resultados.

Por otra parte se evidencia una percepción de nivel significativo de competitividad (Rendimiento, efectividad y eficacia) del logro de la Planeación Estratégica en la toma de decisiones en COMULTRASAN.

### **7.1.7. Relación**

En esta categoría se evidencia suficientemente, en el talento humano de COMULTRASAN, si relaciona las dimensiones Planeación estratégica con la toma de decisiones suficientemente.

## 7.2. Discusión

Esta investigación permitió comprender cómo se produjo la relación entre la transferencia de la planeación estratégica en la toma de decisiones. Este objetivo responde al vacío de conocimiento sobre la necesidad de generar estudios de transferencia para la toma de decisiones desde la planeación estratégica, dado que han sido pocos los estudios que han abordado este fenómeno (Song & Thompson, 2011)

Para comprender la transferencia de la planeación estratégica para la toma de decisiones, se partió de las categorías de estudio claves que integran una transferencia de la formación eficaz, para identificar seis categorías de transferencia: 1) Capacitación, 2) Aprendizaje, 3) Armonización 4) Manejo del tiempo 5) Seguimiento y 6) Relación. En cada subcategoría se hallaron resultados efectivos los cuales posibilitaron establecer una relación positiva de transferencia Planeación estratégica–Toma de decisiones.

Desde la percepción que los participantes tuvieron del proceso, se destaca la manera como los integrantes del equipo, reconocen el proceso de formación como un espacio propicio para mejorar las competencias aportando a su desempeño y al mejoramiento de sus procesos. En cuanto al ambiente y la metodología para el aprendizaje para facilitar resultados de desempeño, se identificó en los hallazgos que esta categoría se diseñó acorde a las necesidades del equipo generando espacios de reflexión y práctica para obtener un aprendizaje significativo. En la categoría de contenidos de formación para el mejoramiento de los procesos del equipo, el talento humano del proceso consideraron que fueron apropiados y acertados para potenciar sus



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

habilidades, mejorar el desempeño individual y colectivo. En cuanto al desarrollo de habilidades es importante destacar la comunicación y las relaciones interpersonales como habilidades que transfirieron al contexto laboral durante y después de la formación, las cuales se consideran antecedentes para desarrollar la competencia de trabajo en equipo y para un mejor desempeño del equipo. Desde la pertinencia para la efectividad, los aprendizajes adquiridos en la formación permitieron mejorar los procesos internos del equipo a través de la generación de espacios que favorecen la cohesión en el talento humano, el mejoramiento en el ambiente para la colaboración y el desarrollo de una buena comunicación. En la categoría de aprendizaje y su incorporación se evidencio el uso de lo aprendido en la formación en el contexto laboral; se destaca cómo se promueven espacios de participación para aplicar lo aprendido, así como la confianza que generan los superiores para la toma de decisiones utilizando los contenidos de formación, cumpliendo los objetivos del equipo a través del mejoramiento en sus procesos. Finalmente, el seguimiento y evaluación favorecen la permanencia de lo aprendido en la formación a través de diferentes herramientas identificadas por los participantes como la autoevaluación, la recordación y la interacción con los compañeros, entre otras.

### **7.3. Análisis de Resultados Chi Cuadrado.**

Para el análisis utilizaremos la prueba CHI cuadrado de Pearson “CHI-2”, la que permite ver por distribución probabilística, la relación de categorías cualitativas.

**Tabla 5.**

*Resultados de Chi Cuadrado*

<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>X= 25.74</b>
<b>APRENDIZAJE</b>	<b>X= 9.17</b>
<b>ARMONIZACIÓN</b>	<b>X= 12.5</b>
<b>TIEMPO</b>	<b>X= 34.69</b>
<b>SEGUIMIENTO</b>	<b>X= 9.59</b>
<b>RELACIÓN</b>	<b>X= 11.46</b>

### **7.3.1. Capacitación.**

Respecto a la relación entre la planeación estratégica en la toma de decisiones desde la variable capacitación, se identificó en los resultados que sobresale el hecho que no encuentren una relación alta con respecto a las otras subcategorías, ya que el N es más bajo para la percepción en los participantes.

En las respuestas entregadas se identificó que el aporte que hace la capacitación se debe sincronizar con la ejecución en los procesos laborales puesto que por sí sola no produce los resultados esperados, Mc Gregor (1974) “para que la capacitación produzca los resultados esperados es necesario la práctica permanente”, por lo que se puede inferir para que la toma de decisiones sea eficaz es necesario en la planeación tanto de la capacitación como de la práctica.





UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

Se evidencia la ralentización en el flujo de la capacitación de la planeación estratégica de la alta gerencia, Andersen, A. (2011), se debe precisar hacia dónde se dirige a través de una capacitación permanente que permita tomar decisiones claras y precisas por parte del talento humano de la organización..

### **7.2.2. Aprendizaje.**

En las respuestas suministradas por los participantes se halló que la planeación estratégica y el aprendizaje tiene una relación alta en la toma de decisiones, así como apropiada para la asimilación de los contenidos poniéndolos en práctica; como lo dice Argyris (1978) “El aprendizaje constituye en un medio por el cual las personas adquieren conocimiento y desarrollan habilidades”

Las dimensiones características que Aguinis y Kraiger (2009) plantean para que exista transferencia son esencialmente la aplicación de lo aprendido, el desarrollo de las competencias y el mejoramiento del desempeño. Por su parte, Broad y Newstrom (1992) agregan a la propuesta anterior *la variable metodología para la formación*.

Otros autores como Saks y Burke-Smalley, (2014) definen categorías como las características del aprendiz y el ambiente de trabajo las cuales sirvieron como complemento a las identificadas en los demás autores. Estas además están alineadas con lo propuesto por Hughes et al. (2020), dado que definen dos categorías claves para que la transferencia se dé de manera efectiva, las cuales son el apoyo al aprendiz por los superiores en la organización y el seguimiento a la formación y sus resultados.



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

El talento humano de alta gerencia y sus colaboradores, debe pasar por un proceso de transferencia donde adquirir el conocimiento (Nonaka, 1994) idóneo para la planeación estratégica (la visión clara de la estrategia) y la toma de decisiones, es decir, este talento humano debe combinar y recombinar el conocimiento, con la finalidad de desarrollar mejores prácticas, Reus, (2009), y así minimizar lo que dice Chiavenato (2004), en la gestión del talento humano existen aspectos fundamentales en cada individuo, personalidad, cultura, conocimientos, habilidades y actitudes.

### 7.2.3. ARMONIZACIÓN

Todo lo anterior sirve como insumo para comprender los mecanismos del proceso de transferencia en la armonización de los procesos, basándonos en el concepto de (Holton, 2005), que dice, *el sistema de transferencia de aprendizaje se define como todos los factores de la persona, la formación y organización que influye en la transferencia del aprendizaje al desempeño laboral*. Un descubrimiento importante es que en general se logra de la aplicación de los aprendizajes adquiridos en el entorno laboral, motivados por la implementación de habilidades de liderazgo adquiridas, poniendo en práctica diariamente lo aprendido en la organización. La experiencia laboral y la habilidad de liderazgo es algo muy valorado, ya que no tiene sentido contratar personas inteligentes y después decirles lo que tienen que hacer, nosotros contratamos a personas inteligentes para que nos digan qué tenemos que hacer, solo hay que darle una visión clara, Jobs (1985), y esa visión clara es la transferencia de la planeación estratégica de la alta gerencia, Andersen, A. (2011), porque un líder no es alguien que espera que le digan qué debe hacer, sino que él observa, analiza, identifica y ejecuta lo que cree que podría traer beneficios y generar cambios. Y esto en cualquier trabajo es importante. La habilidad de liderazgo se pone en práctica todos los días, proponiendo ideas, organizando reuniones, proponiendo proyectos, talleres



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

y actividades que beneficien a las demás personas, respaldado por el aporte de Holton, (2005) al plantear que las personas en situación de aprendizaje con altos niveles de motivación para mejorar el trabajo, probablemente tenga mayores intenciones de participar y *transferir experiencias de aprendizaje relevantes*. Este es un factor clave, puesto que en los resultados se percibe el liderazgo como una oportunidad para participar y aportar de forma propositiva en la organización, además de afianzar conocimientos y habilidades, para el desarrollo y promoción que se pueden dar en el ámbito laboral, lo expresa Drucker (1993), alude la gestión en la toma de decisiones es la forma en que las empresas generan, comunican y aprovechan sus activos intelectuales; es decir que el uso de las herramientas de la planeación estratégica, es transformar la “realidad” en la que está inmersa la organización (Nonaka, 1994) por eso es evidente que la armonización de la estrategia es un eje importante, del saber hacer “know-how”, para la mejora de todo el sistema al que pertenecen (Ngai, 2008).; y de los modelos mentales del talento humano, que faciliten armonizar la visión del mundo y de sus participantes (Chiavenato y Sapiro, 2011).

### **7.2.4. TIEMPO**

El manejo del tiempo para esta investigación aparece como el principal pilar para la planeación estratégica y la toma de decisiones, tanto para las empresas como para los trabajadores su relación es bastante alta. Se muestra como un proceso de planificación de las horas, que tiene por objetivo aumentar el rendimiento y la eficiencia en los trabajos.

La gestión del tiempo del talento humano, muestra una relación alta ya que ayuda a planificar procesos y tareas dentro de un equipo además de identificar prioridades en la toma de decisiones dentro del contexto laboral y del trabajo de cada profesional; Es aquí donde podemos ver distintas



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

formas de entender la gestión del tiempo, y el tiempo que tarda un individuo en aprender nuevas tareas Argote, Ingram y Moreland, (2000) para cumplir a la organización, Thompson y Streckland (2001)

### **7.2.5. SEGUIMIENTO**

La relación entre la planeación estratégica en la toma de decisiones, con respecto al seguimiento muestran cómo este genera un gran impacto para el proceso de transferencia en los programas o proyectos adelantados por las empresas participantes.

El concepto de seguimiento en el campo de las empresas de servicio se ha estado enmarcada por el debate de su alcance y utilidad, como lo propone (Buitrago Bermúdez & Martínez Toro, (2009) mediante dos tendencias: La primera, en la que se entiende de manera instrumental, como un proceso sistemático que recoge información, la procesa y determina los resultados, con el objeto de tomar decisiones generalmente con un alcance establecido; la segunda, plantea un seguimiento como algo inherente al proceso de construcción social que sirve para conocer la

realidad, percibir problemas sociales, construir colectivamente propuestas y mejorar la sociedad. Las empresas de servicios plantean un conjunto de aspectos interesantes a evaluar en dicho proceso, por ejemplo, conocer si sus propósitos y resultados se lograron, como se ha desarrollado el contenido de los momentos que integran la metodología que se aplicó y si las condiciones para su aseguramiento garantizaron la calidad del mismo. (Almuiñas Rivero & Galarza López, 2012), con el fin de evaluar la situación presente, así como su nivel de competitividad, el seguimiento es el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro, Serna-Gómez, (2014), una retroalimentación constante para lograr un rendimiento avanzado



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

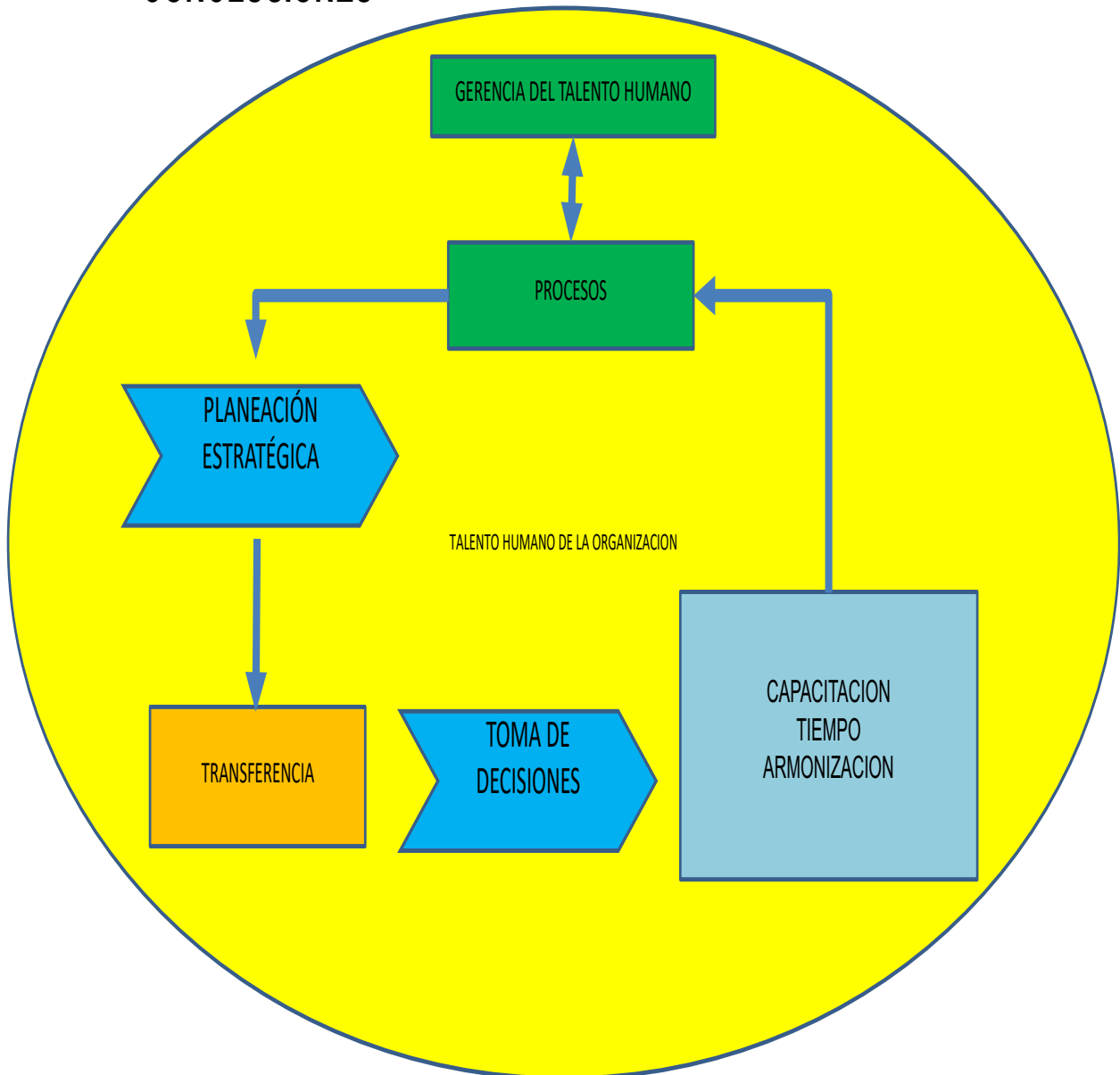
(Norton y Kaplan, (1992)), y realizar los ajustes correctivos en la visión, la dirección, los objetivos, la planificación estratégica y la puesta en práctica para que la toma de decisiones sea acorde con lo planeado, Thompson y Strckland, (2001) además de contar con talento humano con nuevas habilidades que lideren procesos de cambio al interior de la organización, Shipline, (2007), con el fin de garantizar su aporte a la estrategia del negocio (García, Martín y Sánchez, (2017)); reconociendo que en un entorno globalmente turbulento como el actual, este trabajo coordinado a través de la información que ofrece el área de recursos humanos, la cual debe ser integrada a los planes estratégicos corporativos, (Mayfield y Wheeler, (2016)).

### 7.3. Relación de los resultados con los objetivos:

**Figura 3.**

*Relación de transferencia de la planeación estratégica en la toma de decisiones.*

## CONCLUSIONES



## 8. Relación de los objetivos con los resultados

### 8.1. Objetivo 1.

Identificar la percepción de la planeación estratégica de los directivos y sus colaboradores en las tres unidades de análisis (organizaciones que colaboran con el estudio, COFREM, CCV, COMULTRASAN).

Se muestra la importancia de la planeación estratégica en la organización para todo proceso organizacional, el concepto más mencionado es capacitación y manejo del tiempo, abordado como una capacidad para la toma de decisiones, así como las etapas.

La planeación estratégica como un factor clave, para los resultados organizacionales permite lograr que la organización tenga un talento humano comprometido, integrado como equipo, con una percepción de la misión de la visión y de los objetivos organizacionales, listos para enfrentar el cambio y anticipar parte de la ruta de acción o de la planeación estratégica.

El desarrollo de una planeación estratégica, muestra que es necesaria para saber para dónde van los negocios con el fin de definir las acciones necesarias para lograr los objetivos propuestos.

Muestra que las 3 empresas generan, comunican y aprovechan sus activos intelectuales; es decir que el uso de las herramientas de la planeación estratégica, transforma la “realidad” en la que está inmersa la organización (Nonaka, 1994) por eso es evidente que la armonización de la planeación estratégica es un eje importante, del saber hacer “know-how”, para la mejora de todo

el sistema al que pertenecen (Ngai, 2008).; y de los modelos mentales del talento humano, que faciliten armonizar la visión del mundo y de sus participantes (Chiavenato y Sapiro, 2011).

## 8.2. Objetivo 2.

Describir el proceso de transferencia de la formación y la toma de decisiones en las 3 organizaciones que colaboran con el estudio, COFREM, CCV, COMULTRASAN.

La relación mostrada en esta investigación muestra que existe una alta relación entre la planeación y la toma de decisiones en especial cuando se capacita asertivamente y se hace un manejo del tiempo adecuado, para que el talento humano, apropie los nuevos conocimientos y sobre todo empiece a implementar nuevas prácticas consecuencia del nuevo conocimiento transferido.

En general plantean que hubo mejoras, en aprendizajes, cambios, avances, capacidades, adquisición de conocimientos y habilidades que no sabían o les faltaba desarrollar.

## 8.3. Objetivo 3.

Comprender la transferencia de la planeación estratégica en la toma de decisiones, de las 3 organizaciones que colaboran con el estudio.

La relación entre la de transferencia la planeación estratégica en la toma de decisiones, de las 3 organizaciones que colaboran con el estudio, fueron la gestión, la dirección de personas, la





UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

planificación, la elaboración de proyectos, el manejo del tiempo para la consecución de objetivos, metas y resultados.

Reconocen la pertinencia de los contenidos en la implementación de la inteligencia emocional desde la empatía, el autoconocimiento, el manejo de las emociones para mejorar las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, con responsabilidad, el apoyo y el desarrollo de habilidades de comunicación asertiva, para comunicar ideas, escuchar a los demás (sus necesidades) y tomar decisiones importantes, la tabla en el anexo 3.3 sirve de soporte para estos resultados.

### **8.4. Limitaciones e investigaciones futuras.**

Comprender la relación transferencia de la planeación y la toma de decisiones, es un reto y una tarea que queda abierta, a partir de los resultados de este estudio que se espera sea un aporte interesante y un insumo para las personas que trabajan en el área de gerencia del talento humano y el campo de la gestión del conocimiento, aclarando que no es la última palabra, es solo la percepción de un grupo de sujetos a partir de una experiencia de planeación con características particulares, teniendo en cuenta la necesidad de aplicar más estudios que referencie la transferencia en procesos de toma de decisiones para las personas que no tengan un rol de liderazgo en la organización.

La convocatoria para participar y aportar en el proceso investigativo es misión importante, porque requiere compromiso y responsabilidad por parte de toda la organización, ya que no hacerlo genera demanda de tiempo y desgaste, con los cambios generados por la pandemia a



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

causa del Covid 19, se convierte en pieza clave para la toma de decisiones ya que muchas veces no se podrá contar con la presencialidad de todas el talento humano, y una buena planeación estratégica es la carta de navegación para toda organización; una alternativa que queda abierta a otras investigaciones en este tema es profundizar en la toma de decisiones porque a pesar de la preparación se siguen realizando procesos que en muchos casos llevan a la quiebra de algunas organizaciones, es clave involucrar al talento humano para que forme parte del entorno laboral ya que pueden surgir grandes ideas, debido a su experiencia y conocimientos, ya que ellos pueden ser los que tengan información de primera mano, además que pueden dar un aporte muy importante respecto a su percepción sobre cambios de comportamiento y aplicación en el trabajo, porque son quienes detectan los cambios e identifican resultados.

El propósito de esta investigación es “comprender la interacción entre las distintas partes de un sistema y de las características importantes de éste, de forma tal que el análisis realizado pueda ser aplicado de manera genérica” (Hartley, 1994), en cuanto que se logra una comprensión del fenómeno de la transferencia de la planeación estratégica en la toma de decisiones en las 3 unidades de análisis (los 3 contextos de estudio, COFREM, CCV, COMULTRASAN), “más que un establecimiento de correlaciones o relaciones de causa y efecto” (Gummesson, 2000).

### **8.5. Implicaciones prácticas.**

Comprender la relación de la transferencia de un proceso de planeación estratégica para la toma de decisiones, facilitó identificar la importancia y necesidad de formar una cultura de la planeación a todos los actores de la organización, para brindarles habilidades genéricas



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOMA DE DECISIONES

complementaria a las técnicas, que les faciliten la toma de decisiones y posibiliten la gestión de espacios cooperativos para la productividad.

Asimismo, facilitó entender que un ejercicio clave para el área de Gerencia del Talento Humano es orientar el análisis de la planeación estratégica, desde la relación que se establece a nivel individual entre el aprendizaje y la capacitación del talento humano.

El nivel grupal entre el líder y los equipos de trabajo, debe ser mediado por la eficacia en la toma de decisiones y a nivel organizacional la planeación estratégica aporta recursos y capacidades para poder ser productivos (Lussier & Achua, 2011), aspectos que facilitan la generación de los procesos de planeación estratégica y toma de decisiones específicas de acuerdo a las necesidades identificadas por el talento humano de la organización.

Es de destacar como la formación en competencias genéricas para la planeación estratégica y la toma de decisiones, contribuye con organizaciones idóneas que cumplen roles fundamentales de dirección al interior de las áreas de la organización.

Se corrobora que la implementación de procesos de formación organizacional, es una planeación estratégica que cada vez va adquiriendo más fuerza para el área de Gerencia del Talento Humano.

## 9. Conclusiones.

Este trabajo aporta evidencia empírica a favor de la relación significativa entre la transferencia de las dimensiones, planeación estratégica y la toma de decisiones en las 3 organizaciones de este estudio, como son, la caja de Compensación Familiar Regional del Meta “COFREM”, la cámara de comercio de Villavicencio “CCV” y la cooperativa Financiera COMULTRASAN, esta relación se puede soportar en que la transferencia de la planeación estratégica de la alta gerencia, es importante, Andersen, A. (2011), ya que es el proceso mediante el cual el talento humano de una organización obtiene, procesa y analiza información pertinente, interna y externa, (Gómez, 2014), las 2 perspectivas se encauzan a relacionar la planeación estratégica en la toma de decisiones, las cuales se deben transferir adecuadamente, el conocimiento de estas dimensiones, evidencia una relación significativa de estas.

En todas las categorías de transferencia se refleja la relación entre las dimensiones planeación estratégica y toma de decisiones, pero las categorías donde se evidencia un alto grado de relación de las dimensiones planeación estratégica y toma de decisiones, es en el uso adecuado del tiempo, lo que tarda un individuo en aprender nuevas tareas (Argote, Ingram y Moreland, 2000). y la categoría de capacitación, donde la muestra estudiada, da como evidencia una altísima relación entre la transferencia de la planeación estratégica en la toma de decisiones, donde el liderazgo de los directivos, juegan un papel súper importante, ya que debe tener una visión a largo plazo y una retroalimentación constante por parte de toda la organización, para lograr un rendimiento avanzado, Norton y Kaplan, (1992).

Se evidencia en este estudio que es importante la armonización y el seguimiento de la planeación estratégica en la toma de decisiones por parte del talento humano de la organización, ya que *“lo que se pretende en toda organización, es que el talento humano sepa armonizar la planeación estratégica de manera eficiente, eficaz y efectiva, para dar seguimiento a los planes y proyectos con una continua evaluación del desempeño y retroalimentación, que permita dar ajustes correctivos en la visión, la dirección, los objetivos y la puesta en práctica de la planeación estratégica y así la toma de decisiones sea consecuente con lo planeado”*, Thompson y Strckland, (2001), *“el talento humano de toda organización se debe gestionar su capacidad para resolver problemas con eficacia, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometiéndose a la planeación estratégica y el progreso de la organización”* (Jericó, 2001), el talento humano debe contribuir al logro y al mantenimiento de las ventajas competitivas y a la minimización del impacto del *“rinoceronte gris”*, Michele, W., (2016), *“a través de la información que ofrece el área de talento humano, la cual debe ser integrada a los planes estratégicos corporativos”* (Mayfield y Wheeler, 2016).

En este estudio queda evidenciado que la transferencia de conocimientos de las dimensiones planeación estratégica y toma de decisiones, *“tiene lugar cuando el conocimiento es difundido de una entidad (pueden ser el individuo, el grupo, o la organización) a otras entidades”* (Joshi y Sarker, 2007); con miras a contar con *“un talento humano con nuevas habilidades que lideren procesos de cambio al interior de la organización”*, Shipline, (2007).

Las 3 organizaciones implementan en sus procesos la Planeación estratégica por escenarios, Cofrem y COMULTRASAN, evidencia mejor proceso de transferencia de la planeación estratégica, que la CCV, debe ser porque el talento humano que planifica la planeación estratégica en la CCV se contrata por outsourcing (son externos a la organización) y se queda por fuera aspectos internos no registrados que pueden aportar a la planeación estratégica y a la toma de decisiones de la CCV independientemente que la oficina de gestión humana y los directivos de la CCV, la intenten armonizar, pero el estudio brinda información de que el proceso en la CCV es insuficientemente.

*“La “planeación estratégica como práctica” ha emergido a modo de una corriente, de investigación, que se enfoca en las actividades sociales a nivel micro de los procesos y prácticas que rodean la planeación estratégica organizacional y la acción de formular planes estratégicos”* (strategizing) (Suddaby, Seidl y Lê, 2013; Seidl y Whittington, 2014), esta actividad social se puede reconocer como transferencia de la planeación estratégica en la toma de decisiones, *“ya que cada individuo tiene su propia personalidad y todos son diferentes entre sí, desde su cultura hasta sus conocimientos, habilidades y actitudes”* (Chiavenato, 2004), y es todo el talento humano el que lleva la armonización de la planeación estratégica a buen término, gestionando un proceso de seguimiento y transferencia de aprendizajes y experiencias que logren que las dimensiones de planeación estratégica y toma de decisiones se conviertan en un plus en cada organización.

## 10. Recomendaciones.

1- Capacitar en planificación estratégica y en toma de decisiones a todo el personal del talento humano de la organización.

2- Articular las direcciones de Gerencia del Talento Humano “GTH” o las áreas de gestión humana, con las direcciones o áreas de planeación (si las tienen), e implementar una cultura de la planeación estratégica por áreas organizacionales.

3- Los planes, programas y proyectos de la planeación estratégica, deben ser enfocados a corto plazo, ya que el tiempo y la realidad está mostrando que los cisnes negros, Taleb, (2008) y los rinocerontes grises Wucker, (2016), son eventos reales y de gran impacto negativo, que afecta directamente todas las organizaciones a nivel mundial.

4- Debido a estos sucesos inesperados que impactan el mundo de las organizaciones y sus economías, se hace necesario implementar planeaciones estratégicas por escenarios, enfocada por áreas organizacionales y de tiempo de ejecución corto.

5- El seguimiento del talento humano en la armonización de la planeación estratégica debe ser continuo y con una gestión del conocimiento activa y significativa, es decir, que los componentes de la transferencia de la planeación estratégica en la toma de decisiones, deben tener cuantificados en el tiempo, en cuanto tiempo el talento humano asimila el conocimiento?, cuánto tiempo requiere para implementar los aprendizajes aprendidos?, y cuánto tiempo requiere para realizar nuevas prácticas de gestión? (derivadas de procesos de transferencia), que aporten al desarrollo

productivo de la organización (Esta toma de tiempos es uno de los vacíos que se evidencio en el presente estudio).

6- Las direcciones de GTH o las áreas de gestión humana, deben implementar entre su planeación estratégica la articulación con la área de sistemas o TIC (Tecnologías en la información y comunicaciones), e implementar planes de gestión del conocimiento, donde se puede registrar evidencias de las experiencias del talento humano y del conocimiento ya sea tácito o explícito, ya que la planeación estratégica y la transferencia del conocimiento es un intercambio diádico entre la fuente y el recipiente, Chini, (2004), es necesario el desarrollo de sistemas para el procesamiento de información, así que esta perspectiva pone mayor énfasis en el almacenamiento y recuperación del conocimiento, mediante las TIC's, Carlile, (2004).



## 11. Referencias Bibliográficas

- Agudelo, B. E. (2019). Formación del Talento Humano y la planeación estratégica organizacional en las empresas de Colombia. *Entramado*, 5(1), 116-137.
- Andersen, A. (2011). *Modelo de la American Productivity & Quality Center*. Obtenido de <http://www.exa.unicem.edu.ar> Working knowledge
- Argote, L. P., Ingram, J. M., & Moreland, R. L. (2000). Knowledge transfer in organizations: learning from the experience or others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 1-8.
- Vargas, A., Campo, J., Ramírez, A., & Zapata, L. (2016). Importancia de la Planeación Estratégica en las Áreas de Gestión Humana de las Organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigo*, 3(1), 116-122.
- Botero, L. D. (2017). El Liderazgo en la gestión administrativa como impulsor de la planeación estratégica para la competitividad internacional empresarial. *Rev. Ciencias Estratégicas*, 25(38), 271-276.
- Calderón, G. (2017). *La generación de conocimiento en planeación estratégica organizacional en Colombia*. Medellín: Universidad Sergio Arboleda & Asociación Colombiana de Facultades de Administración - ASCOLFA.
- CAMARA DE COMERCIO (2021) [www.ccv.org.co/es/quienes-somos-CPG355](http://www.ccv.org.co/es/quienes-somos-CPG355))
- Carlile, P. R. (2004). Transferring, translating, and transforming: an integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555-568.

- Castaño, L., Vivares, J., & Sarache, W. (2017). Prioridades competitivas y áreas de decisión estratégica en la manufactura. Un estudio empírico en el sector de alimentos. *En: Cuadernos de Administración*, 30(55), 1-31.
- Cerda, M. E., & Pinto, L. (2014). *Proyecto de intervención Educativa: Talleres para padres, una forma de integrar a las familias a la educación con mención en Orientación*. Chillán: Universidad del Bio Bio. Maestría en Educación en Mención de Orientación. .
- Chiavenato, I. (2004). Gestión del Talento Humano. En *Cap. 1. Introducción a la moderna gestión del talento humano*. Bogotá D.C.: McGraw Hill.
- Chini, T. C. (2004). *Effective Knowledge Transfer in Multinational Corporations*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Chopra, D. (2021). *The Best Companies in America All Have One Thing in Common*. The Best Companies in America all Have One Thing in Common: Obtenido de <https://www.deepakchopra.com/>
- COFREM. (2018). *Caja de Compensación Familiar del Departamento del Meta*. Obtenido de Historia: <https://www.cofrem.com.co/nosotros/historia>
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1984). Information richness: a new approach to managerial behavior and organizational design. *En Research in organizational Behavior.*, 191-233.
- DANE. (2019). *Plan Estratégico de Gestión Humana 2019 - 2022*. Bogotá D.C.: Departamento Administrativo Nacional de Estadística .
- DNP. (2021). *Plan Estratégico de Talento Humano 2019 - 2022* . Bogotá D.C.: Departamento Nacional de Planeación.

- Draft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Drucker, P. F. (1993). *Post - Capitalist Society*. New York - E.U.A.: Harpe Publishers.
- Ewest, T. (2010). Knowledge management and organizational effectiveness: considering applications for leadership. *Journal of business & Economics Research*, 8(11), 137-140.
- Galbraith, J. (1977). *Organization Design*. M.A.: Addison - Wesley.
- García, J., Durán, S., & Prieto, R. (2017). Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmecánica. *Rev. FACE*, 17(2), 130-141.
- García, P. R. (2015). Transferencia dentro y fuera de las organizaciones. *Rev. Icesi*, 26.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., Verdgo, D. (2019) Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/html/>
- Guevara Albán, G., Verdesoto Argüello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández. G. (2017). La generación de conocimiento en estrategia organizacional. <http://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/968/La%20generaci%C3%B3n%20de%20conocimiento.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Inkpen, A. C., & Dinur, A. (1998). Knowledge management processes and international joint ventures. *Organization Science*, 9(4), 454-468.
- Iregui, R. D. (2020). *Plan Estratégico de Recursos Humanos*. Bogotá D.C.: Congreso de la República de Colombia
- Jerico, P. (2001). *Gestión del talento humano*.
- Joshi, K., & Sarker, S. (2007). Knowledge transfer within information systems development teams: examining the role of knowledge source attributes. *Decision Support System*, 43(2), 322-335.
- López, M. E. (2013). Planeación estratégica un pilar en la gestión empresarial. *El Buzón de Pacioli. Rev. Departamento de Contaduría y Finanzas. Instituto Tecnológico de Sonora*, 55.
- Martínez, J. D. (2017). *Plan prospectivo para el área de talento humano en el sub proceso de formación y desarrollo que garantiza generar un mejor posicionamiento de la Entidad Financiera Contactor, sede Parque Bolívar de la ciudad de Pasto*. San Juan de Pasto: Trabajo de Grado. Gerencia Estratégica de Mercadeo. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD.
- Mayfield, M., Mayfield, J., & Wheeler, C. (2016). Talent development for top leaders: three HR initiatives for competitive advantage. *Human Resource Management International Digest*, 24(6), 4-7.
- Monge, E. (2010) Disponible en: <file:///Users/brunobernalplaza/Downloads/Dialnet/EIEstudioDeCasosComoMetodologiaDeInvestigacionYSuI-3693387.pdf>



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
TOMA DE DECISIONES

Morales-López, V. (Enero - Junio de 2012). La Transferencia de Conocimiento en las Organizaciones. *Revista Estudios Interdisciplinarios de la Organización*(1), 50-65.

Morales-López, V. (2012). La transferencia de conocimiento en las organizaciones . *Revista Estudios Interdisciplinarios de la Organización*, 50-66.

Moreno-Bote, R. (2018). *¿Cómo Tomamos Decisiones?* EMSE EDAPP. S.L.

Morales, V. (2012). La transferencia de conocimiento en las organizaciones. Disponible en:<https://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1027/191/1/LA%20TRANSF%20ERENCIA%20DE%20CONOCIMIENTO%20EN%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *the knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.

Olade. (2017). *Manual de planificación energética*. Quito - Ecuador: OLADE.

Pérez, G., Pineda, U., Arango, Martin D. (2011) La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194218961006.pdf>

Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

Prieto, P. G. (2013). *Gestión del Talento Humano como planeación estratégica para Retención de Personal*. Medellín: Trabajo de Grado. Especialización de Gestión del Talento Humano y la Productividad. Universidad de Medellín.

Quintal, A. (2005). *Desarrollo estratégico de la pequeña empresa impulso a la economía de Yucatán*. México: UADY.



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
TOMA DE DECISIONES

Riaño, C. (2015) Diseño de un modelo de transferencia del conocimiento para el manejo del sector autopartista en Bogotá. Disponible en:

<https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/7238/TESIS%20CLAUDIA%20RIA%C3%91O%20VERSION%20TERMINADA%2015%208.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rojas, R. S., & Torres-Briones, C. L. (2017). La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi. *Innova Research Journal*, 4(2), 30-37.

Rubiano, V. M., & Camelo-Zarabanda, C. E. (2017). *Prospectiva Estratégica para la identificación de oportunidades de Innovación en la Empresa Electrificadora del Huila S.A. al año 2028*. Bogotá D.C.: Trabajo de Grado de Maestría en Pensamiento Estratégico y Prospectiva. Universidad Externado de Colombia.

Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. España: Ediciones Juan Granica S.A.

Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica*. Panamericana Editorial.

Shipside, S. (2007). How to keep the cream of the crop. *Newspaper Technique* , 14-17.

Simón, H. (1997). *El Comportamiento Administrativo*. Ed. Aguilar. Cuarta Edición.

Steiner, G. (2007). *Planeación estratégica es lo que todo director debe saber*. México: Grupo editorial Patria. 34 ed.

Stenmark-Volvo, D. (2001). The relationship between information and knowledge. *Proceedings of IRIS*, 24, 11-14. Obtenido de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.21.965&rep=rep1&type=pdf>



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
TOMA DE DECISIONES

Sierra, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica.

Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

## 12. Anexos.

### 12.1. Anexo 1. Formulario Google, para recolección de datos.

Encuesta del proyecto de relación entre la toma de decisiones y la planeación estratégica

\*Obligatorio

1. ¿Usted responde libre y espontáneamente la siguiente encuesta? \*

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

2. ¿Área a la que pertenece? Tu respuesta: \_\_\_\_\_

3. Antigüedad (en años). Tu respuesta: \_\_\_\_\_

4. Nivel jerárquico que ocupa según el organigrama institucional.

1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3 \_\_\_\_ 4 \_\_\_\_ 5 \_\_\_\_

5. ¿Usted tiene personal a cargo?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

### Desarrollo del cuestionario.

A continuación, usted encontrará una serie de preguntas que nos permite ver la relación entre la transferencia en la toma de decisiones y la planeación estratégica. Agradecemos sus respuestas ya que estas permiten plantear alternativas de mejora para su organización.

1. ¿El rendimiento de su organización con capacitación para la toma de decisiones es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_



2. ¿El desarrollado habilidades para la toma de decisiones producto de la capacitación es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

3. ¿El desempeño laboral desde la toma de decisiones es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

4. ¿El desarrollo del talento humano para la toma de decisiones es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

5. ¿La eficacia en el desarrollo de los objetivos en la toma de decisiones?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

6. ¿La efectividad en el desempeño en la toma de decisiones es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

7. ¿El nivel de formación en la toma de decisiones en el mundo laboral?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

8. ¿El nivel formación de la toma de decisiones por parte de sus compañeros de trabajo es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

9. ¿En la formación para la toma de decisiones la participación de sus jefes fue?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

10. ¿El nivel de aprendizaje en la toma de decisiones por parte de sus jefes es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

11. ¿El nivel de aprendizaje en la toma de decisiones de sus compañeros es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

12. ¿El nivel de participación en la planeación estratégica de su organización es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

13. ¿La toma de decisiones por parte de su área es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

14. ¿El tiempo destinado a la planeación estratégica es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

15. ¿La experiencia vivida en la planeación estratégica es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

16. ¿La cultura organizacional para la planeación estratégica es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

17. ¿El seguimiento en la toma de decisiones es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

18. ¿La evaluación en la toma de decisiones es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

19. ¿La relación entre la toma de decisiones y la planeación estratégica es ?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

20. ¿La armonización de los procesos de planeación es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
TOMA DE DECISIONES

21. ¿La empatía desarrollada en la toma de decisiones es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

22. ¿El seguimiento a la planeación estratégica es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

23. ¿La evaluación de la planeación estratégica es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

24. ¿El nivel de aprendizaje en la planeación estratégica es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

25. ¿El nivel formación en la planeación estratégica por parte de sus compañeros de trabajo es? Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

26. ¿El nivel formación de la planeación estratégica por parte de sus jefes es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

27. ¿La relación entre la planeación estratégica y la formación para la toma de decisiones es? Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

28. ¿La eficiencia en la planeación estratégica es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

29. ¿La toma de decisiones de sus compañeros es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

30. ¿Su participación en la planeación estratégica es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
TOMA DE DECISIONES

31. ¿El logro de objetivos con la planeación estratégica es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

32. ¿Su memoria para la toma de decisiones es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

33. ¿Su atención para la toma de decisiones es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

34. ¿El nivel de participación en la toma de decisiones es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

35. ¿El tiempo para la toma de decisiones es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

36. ¿El análisis para la toma de decisiones es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

37. ¿La vinculación del talento humano en la Planeación estratégica es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

38. ¿El nivel sistémico de la planeación estratégica es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

39. ¿El nivel de competitividad de la planeación estratégica es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
TOMA DE DECISIONES

40. ¿El desarrollo laboral de la planeación estratégica es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

41. ¿La incertidumbre en la toma de decisiones es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

42. ¿La confianza en la planeación estratégica es?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

13. **Anexo 2.** Resultado sociodemográfico de los participantes de COFREM

6 respuestas

planeacion@cofrem.com.co

zonanorte@cofrem.com.co

mesadeservicio@cofrem.com.co

jair\_abaunza91@hotmail.com

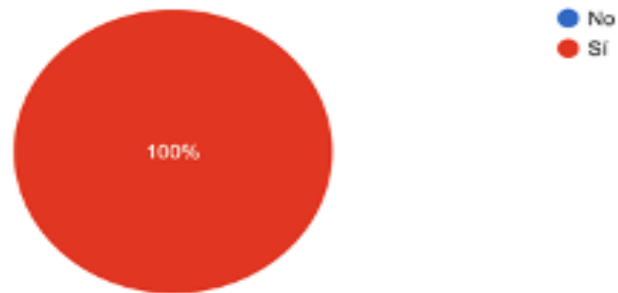
gestiondeempleo@cofrem.com.co

gestion\_delconocimiento@cofrem.com.co

*Gráfica 1.*

*Responde libre y espontáneamente la encuesta.*

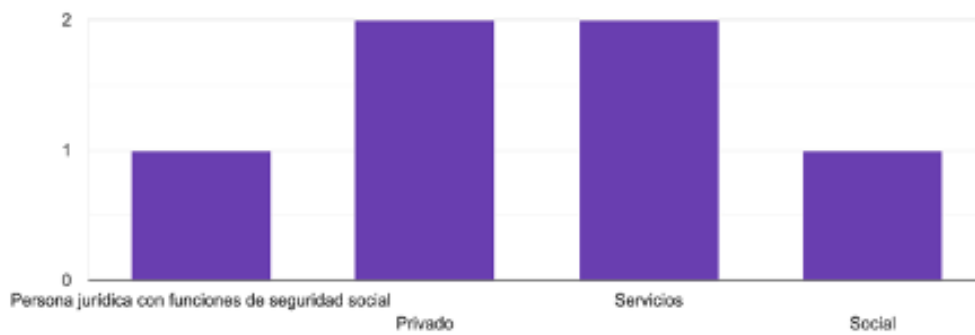
1.¿ Usted responde libre y espontáneamente la siguiente encuesta?  
6 respuestas



*Gráfica 2.*

*Su organización a qué sector pertenece?*

2.¿Su organización a qué sector pertenece?  
6 respuestas



### Gráfica 3.

*¿Área a la que pertenece?*

6 respuestas

Planeación

Servicios Sociales

División Mesa de Servicio

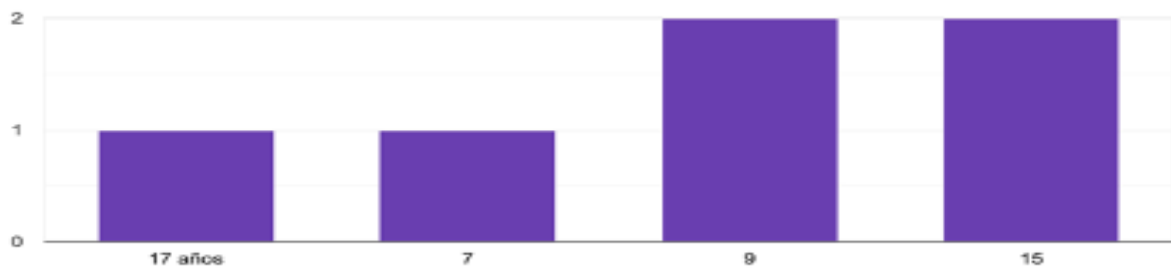
Recreación

Social

Gestión Humana

#### 4. Antigüedad (en años)

6 respuestas

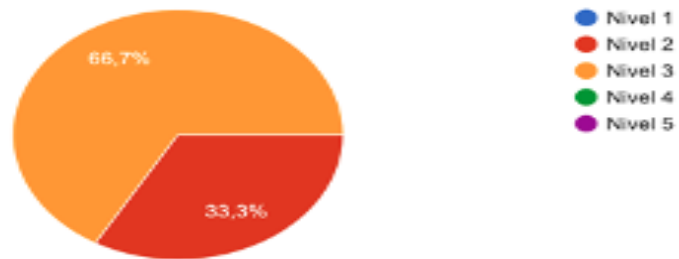




**Gráfica 4.**

*Nivel jerárquico que ocupa según el ocupa según el organigrama institucional*

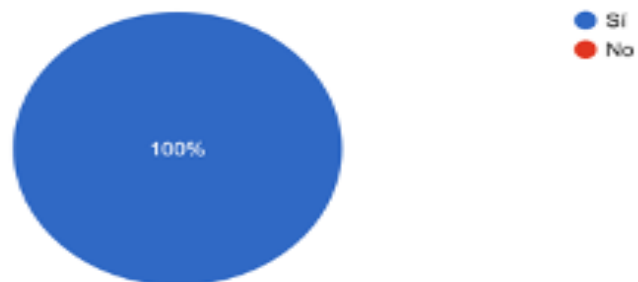
5. Nivel jerárquico que ocupa según el organigrama institucional.  
6 respuestas



**Gráfica 5.**

*Personal que tiene a cargo*

6. ¿Usted tiene personal a cargo?  
6 respuestas





UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
TOMA DE DECISIONES

14. **Anexo 3.** Resultado sociodemográfico de los participantes de CCV

Encuesta a la CCV

11 respuestas

[presidencia@ccv.org.co](mailto:presidencia@ccv.org.co)

direccion\_juridica@ccv.org.co

direccion\_administrativa@ccv.org.co

coord..gestionhumana@ccv.org.co

coordinadora.mercadeo@ccv.org.co

direccion.registro@ccv.org.co

dir\_competitividadyproyectos@ccv.org.co

coordinador.comercial@ccv.org.co

coord.\_centroinvestigaciones@ccv.org.co

coordinador\_cae@ccv.org.co

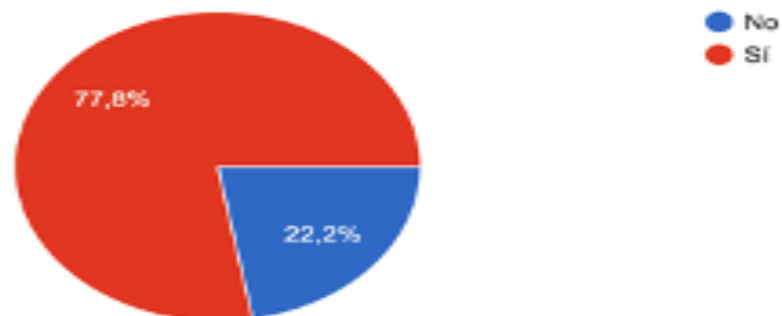
direccion.comercial@ccv.org.co

## Gráfica 6.

*Responde libre y espontáneamente la encuesta*

1.¿ Usted responde libre y espontáneamente la siguiente encuesta?

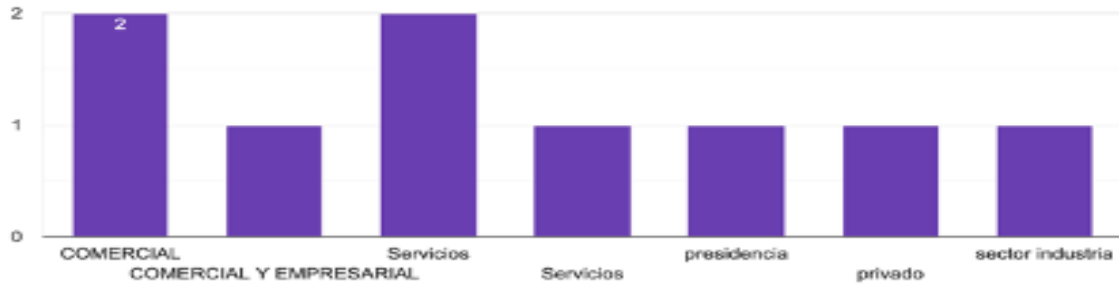
9 respuestas



**Gráfica 7.**

*Su organización a qué sector pertenece?*

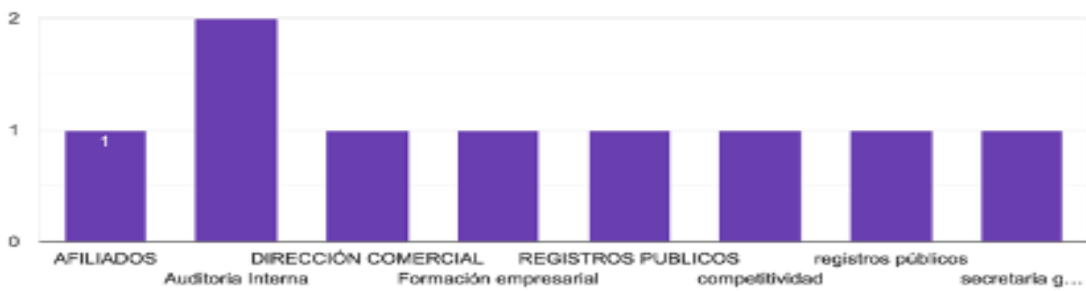
2. ¿Su organización a qué sector pertenece?  
9 respuestas



**Gráfica 8.**

*Área a la que pertenece?*

3. ¿Área a la que pertenece?  
9 respuestas

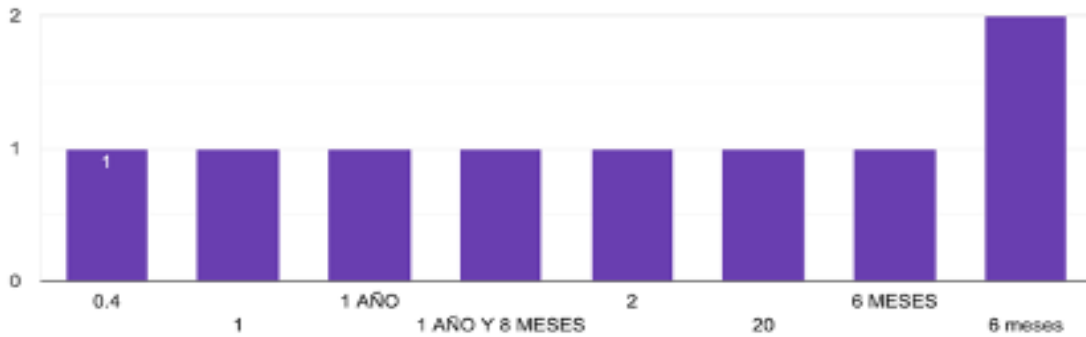


**Gráfica 9.**

*Antigüedad en años.*

**4. Antigüedad (en años)**

9 respuestas

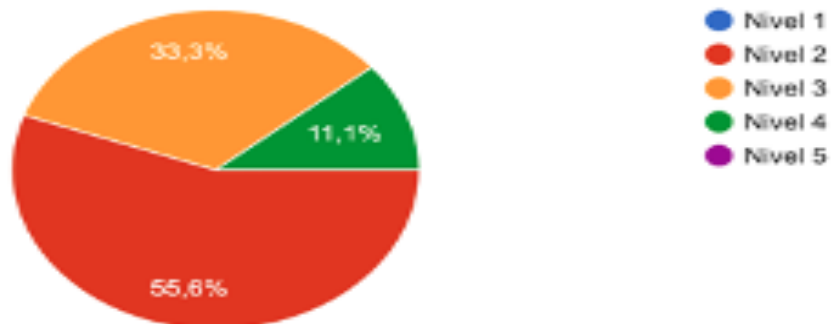


**Gráfica 10.**

*Nivel jerárquico que ocupa según el organigrama institucional*

**5. Nivel jerárquico que ocupa según el organigrama institucional.**

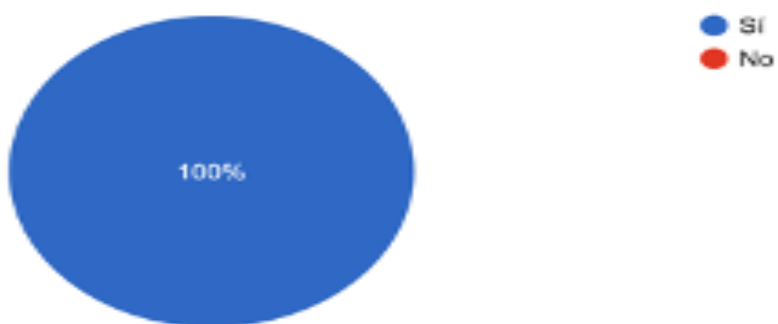
9 respuestas



**Gráfica 11.**

*Tiene personal a cargo*

6. ¿Usted tiene personal a cargo?  
9 respuestas



## 15. Anexo 4. Resultado sociodemográfico de los participantes de COMULTRASAN

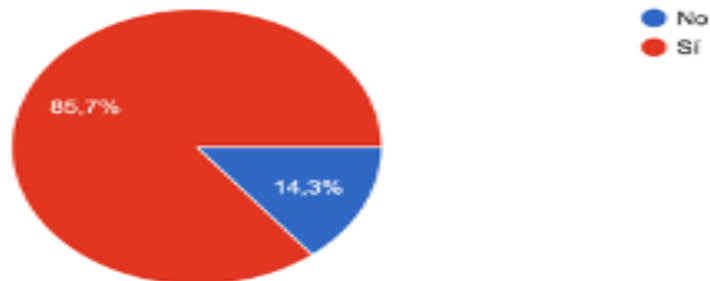
### 14 respuestas:

- 1-Comercial
- 2-Contabilidad e impuestos
- 3-Cumplimiento
- 4-Gerencia de auditoría
- 5-Gestión humana
- 6-Gestión humana
- 7-Seguridad bancaria
- 8-Vice comercial
- 9-Vicepresidencia comercial
- 10-Gerencia de riesgos
- 11-Gerencia de auditoría
- 12-Seguridad bancaria
- 13-Vicepresidencia comercial
- 14-Vicepresidencia de tecnología y operaciones

### Gráfica 12.

*Responde libre y espontáneamente la encuesta?*

1.¿ Usted responde libre y espontáneamente la siguiente encuesta?  
14 respuestas



### Gráfica 13.

*Su organización a qué sector pertenece?*

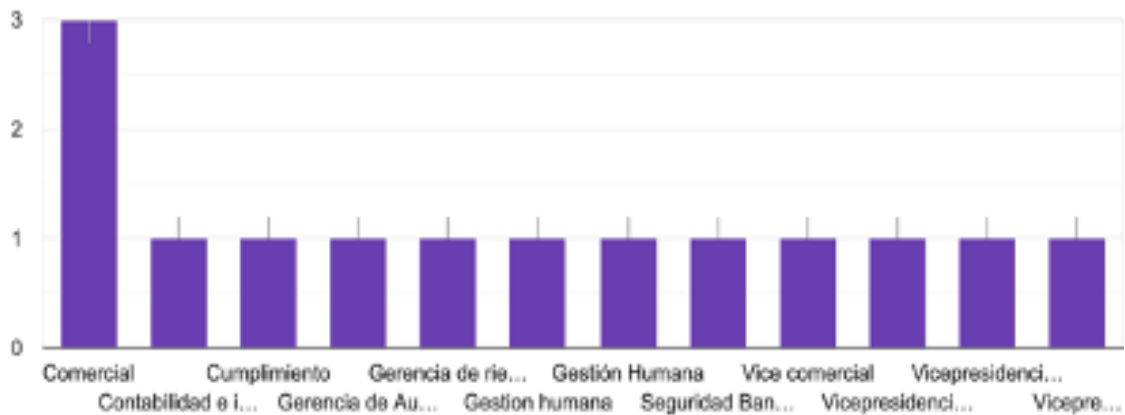
2. ¿Su organización a qué sector pertenece?  
14 respuestas



### Gráfica 14.

*Área a que pertenece*

3. ¿Área a la que pertenece?  
14 respuestas





### Gráfica 15

*Antigüedad en años*

4. Antigüedad (en años)

14 respuestas

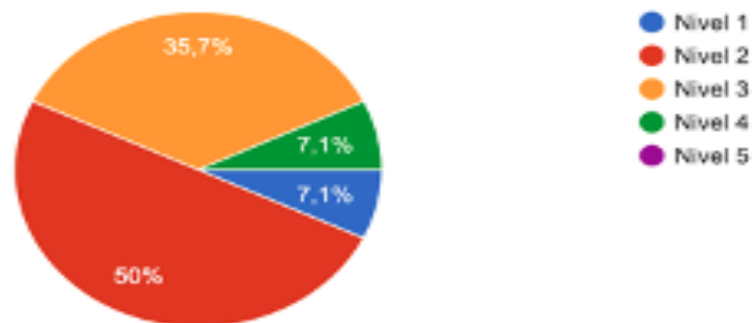


### Gráfica 16

*Nivel jerárquico que ocupa según el organigrama institucional*

5. Nivel jerárquico que ocupa según el organigrama institucional.

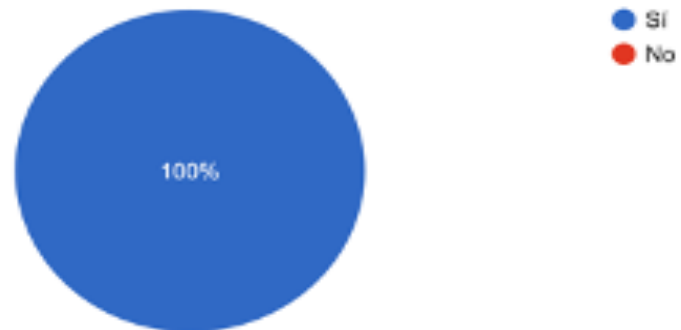
14 respuestas



### Gráfica 17

*Tiene personal a cargo*

6. ¿Usted tiene personal a cargo?  
14 respuestas



16. Anexo 5. Resultado CHI Cuadrado por categorías

CAPACITACIÓN

EMPRESA	NIVEL	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	TOMA DE DECISIONES
COFREM	ALTO	50	67
	MEDIO	58	28
	BAJO	0	6
CCV	ALTO	36	30
	MEDIO	46	51
	BAJO	18	18
COMULTRASAN	ALTO	82	55
	MEDIO	32	43
	BAJO	7	2

Chi Cuadrado fue de 25.74

APRENDIZAJE

EMPRESA	NIVEL	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	TOMA DE DECISIONES
COFREM	ALTO	56	67
	MEDIO	44	31
	BAJO	0	2
	ALTO	30	34



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
TOMA DE DECISIONES

CCV	MEDIO	35	48
	BAJO	18	18
CONFIR	ALTO	57	66
	MEDIO	36	27
	BAJO	7	6

X=9.17

ARMONIZACION

EMPRESA	NIVEL	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	TOMA DE DECISIONES
COFREM	ALTO	50	36
	MEDIO	45	17
	BAJO	5	5
CCV	ALTO	25	16
	MEDIO	53	34
	BAJO	22	8
COMULTRASAN	ALTO	60	24
	MEDIO	27	26
	BAJO	5	7

X= 12.5

TIEMPO

EMPRESA	NIVEL	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	TOMA DE DECISIONES
COFREM	ALTO	50	83
	MEDIO	50	17
	BAJO	0	0
CCV	ALTO	36	27
	MEDIO	46	55
	BAJO	18	18
COMULTR	ALTO	64	43
	MEDIO	36	57
	BAJO	0	0

X= 34.69

SEGUIMIENTO

EMPRESA	NIVEL	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	TOMA DE DECISIONES
COFREM	ALTO	29	48
	MEDIO	38	48
	BAJO	5	5
CCV	ALTO	17	36
	MEDIO	43	50
	BAJO	12	14
COMULTR	ALTO	36	56
	MEDIO	30	38
	BAJO	6	1

X= 9.59



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
TOMA DE DECISIONES



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
TOMA DE DECISIONES





UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
TOMA DE DECISIONES



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
TOMA DE DECISIONES



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
TOMA DE DECISIONES