



**Proyecto direccionamiento estratégico como trabajo
De grado**

Isabel Benigna Ramírez Noreña

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

Tutores: Ángela Ocampo Mosquera, Magíster (MSc) en Talento Humano
Luis Humberto Orozco Nieto, Magíster (MSc) en Desarrollo Humano

Universidad de Manizales
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Especialización en Gerencia del Talento Humano
Manizales, Caldas, Colombia

2026

Cita	(Ramírez Noreña, 2026)
Referencia	Ramírez Noreña, I. B. (2026). <i>Proyecto direccionamiento estratégico como trabajo De grado</i> [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Manizales. RIDUM:
Estilo APA 7 (2020)	Repositorio Institucional Universidad de Manizales.



Especialización en Gerencia del Talento Humano , XXXI

Seleccione centro de investigación UManizales (A-Z).

Seleccione grupo de investigación UManizales (A-Z)

Seleccione línea de investigación UManizales (A-Z).

Declaración de inteligencia artificial: el o los autores de este trabajo de grado declaran que han utilizado herramientas de inteligencia artificial (IA), tales como ChatGPT, Turnitin, Copilot, Gemini, entre otras, de manera ética y responsable, tal como se establece en el Acuerdo UManizales 002 (julio 26 de 2023) sobre propiedad intelectual e IA. Estas herramientas son empleadas como apoyo en la redacción, revisión gramatical y generación de ideas, pero en ningún caso sustituyen el análisis crítico, la argumentación académica ni la originalidad del trabajo. Asimismo, cualquier contenido generado con asistencia de IA está citado y referenciado adecuadamente, garantizando la integridad académica y el cumplimiento de los principios éticos de la investigación.

Biblioteca y Centro de Recursos: biblioteca.umanizales.edu.co

Repositorio Institucional: ridum.umanizales.edu.co

Universidad de Manizales: umanizales.edu.co

Revistas: revistasum.umanizales.edu.co

Fondo Editorial: editorialum.umanizales.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Manizales ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Tabla de contenido

Resumen	4
Abstract	5
1 Caracterización del problema	6
2 Pregunta problema	8
3 Importancia en el campo del talento humano	9
4 Objetivos	10
5 Antecedentes	11
6 Conceptos	17
Definición de Estrategia Organizacional	17
Definición de direccionamiento estratégico	17
Definición Direccionamiento Estratégico del Talento Humano	18
Etapas del direccionamiento estratégico	19
7 Propuesta teórica	23
Justificación de la Elección del Marco Teórico	23
Aplicación del modelo en el contexto de Casa de la Misericordia S.A.S	23
Beneficios de la elección	23
8 Metodología	25
9 Resultados	27
10 Discusión	32
11 Conclusiones	36
12 Recomendaciones	38
Referencias	40
Anexos	43

Resumen

El presente trabajo tiene como propósito diseñar un direccionamiento estratégico para la empresa Casa de la Misericordia S.A.S., clasificada como microempresa del sector agrícola dedicada al cultivo de plátano y banano en el municipio de Manizales, el estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de tipo transversal utilizando revisión documental y la técnica de grupos focales con la participación de todos los colaboradores, el diagnóstico permitió evidenciar la desarticulación entre el objeto social formal y la actividad económica real así como debilidades en la planeación, la gestión administrativa y la formalización de procesos de talento humano, con base en el modelo de Humberto Serna Gómez, se formularon los componentes de la filosofía organizacional (misión, visión, valores, mega y objetivos estratégicos) y se estructuraron estrategias mediante la matriz DOFA, el proceso fortaleció la identidad organizacional, promovió la participación activa del talento humano y estableció una ruta orientada a la competitividad, la tecnificación, la sostenibilidad financiera y el crecimiento empresarial a mediano y largo plazo.

Palabras clave: Talento humano, direccionamiento estratégico, estrategia, planeación estratégica.

Abstract

The present study aims to design a strategic direction framework for the company Casa de la Misericordia S.A.S., classified as a microenterprise in the agricultural sector dedicated to the cultivation of plantain and banana in the municipality of Manizales. The study was developed under a cross-sectional qualitative approach, using document review and focus group techniques with the participation of all employees. The diagnosis revealed a misalignment between the formal corporate purpose and the actual economic activity, as well as weaknesses in planning, administrative management, and the formalization of human talent processes. Based on the model proposed by Humberto Serna Gómez, the components of the organizational philosophy (mission, vision, values, long-term goal, and strategic objectives) were formulated, and strategies were structured through the SWOT matrix. The process strengthened organizational identity, promoted the active participation of human talent, and established a roadmap focused on competitiveness, technification, financial sustainability, and business growth in the medium and long term.

Keywords: Human talent, strategic direction, strategy, strategic planning.

1 Caracterización del problema

La empresa Casa de la Misericordia S.A.S, identificada con NIT 901258742-3, se constituyó legalmente en Manizales, mediante documento privado el 20 de febrero de 2019, y se inscribió en la Cámara de Comercio el 22 de febrero del mismo año. Esta se clasifica como una microempresa cuenta con un total de cinco colaboradores. La sociedad la controla por un accionista único, el señor Rubén Darío Restrepo Yepes, quien también figura como representante legal principal.

La dinámica actual en Casa de la Misericordia S.A.S se caracteriza por una marcada dualidad que define su operación diaria, mientras sus estatutos describen un objeto social enfocado en la logística y la organización de eventos sociales o culturales, la realidad operativa y la principal fuente de ingresos de la microempresa provienen de una actividad completamente distinta: el cultivo de plátano y banano. Esta divergencia entre su propósito formal y su quehacer diario es el punto de partida para comprender las tensiones actuales.

Esta situación se personifica en la gestión de su representante legal y accionista único, Rubén Darío Restrepo Yepes. Al ser la figura que tiene el control total y la capacidad de decisión sin restricciones, su atención se ve forzada a ir de forma constante entre las urgencias del cultivo y las responsabilidades administrativas de una sociedad con un objeto social tan amplio, esto genera un ciclo de gestión reactiva, donde las decisiones se toman para solucionar los problemas más inmediatos de la operación agrícola, dejando en un segundo plano cualquier planificación a futuro.

Esto se refleja de manera directa en la operación en campo. El personal encargado del cultivo se enfrenta a la dificultad de planificar las labores de siembra y cosecha a mediano plazo, ya que la asignación de recursos o las prioridades pueden cambiar abruptamente en función de una oportunidad o problema que surja en otro ámbito de interés del gerente. Para los trabajadores, esta falta de un rumbo definido genera incertidumbre, las instrucciones pueden variar de una semana a otra, y se percibe que los valiosos esfuerzos diarios no son parte de un plan de mejora o expansión.

La empresa clasificada como microempresa, muestra señales de estancamiento. Los esfuerzos parecen enfocados en mantener la operación actual del cultivo, pero no se evidencian iniciativas para mejorar la productividad, buscar nuevos mercados para el producto agrícola, o

explorar la viabilidad de las actividades secundarias declaradas, como las inmobiliarias. Frente a otros productores agrícolas que sí están tecnificando sus procesos o asegurando contratos a largo plazo, la empresa se muestra vulnerable.

En conclusión, la empresa opera sin una identidad de negocio definida, lo que representa el origen de todas sus dificultades operativas y estratégicas. La diferencia entre su objeto social formal, centrado en la organización de eventos, y su actividad económica real, el cultivo de plátano y banano, obliga a su único dueño y representante legal, Rubén Darío Restrepo Yepes, a una gestión reactiva. Esta falta de un norte claro se traduce directamente en la ineficiencia, el estancamiento y la desmotivación del personal. Por lo tanto, la viabilidad y el crecimiento futuro de la microempresa no dependen de mejorar pequeñas tareas diarias, sino de una decisión fundamental: alinear su estructura legal, sus operaciones y sus recursos hacia una única y clara dirección estratégica.

2 Pregunta problema

¿Cómo la empresa Casa de la Misericordia S.A.S puede formular un direccionamiento estratégico para formalizar sus operaciones y fortalecer su identidad empresarial?

3 Importancia en el campo del talento humano

Para el capital humano de una organización, el direccionamiento estratégico es la base de la profesionalización, la motivación y el desarrollo. La informalidad en la gestión, caracterizada por la ausencia de descripciones de cargo o evaluaciones de desempeño, genera ambigüedad, lo que puede conducir a desmotivación y conflictos internos. Autores como Cardon y Stevens (2004) señalan que, a pesar de que las MIPYMES suelen gestionar a sus equipos de forma intuitiva, la implementación de prácticas formales está directamente relacionada con un mayor rendimiento y sostenibilidad de la empresa. Para los colaboradores de Casa de la Misericordia S.A.S, esto significa que la formalización de los procesos, como la definición de roles y las evaluaciones de desempeño, no es un simple formalismo burocrático, sino una herramienta para:

Clarificar Roles y Responsabilidades: Una descripción de cargo formal permite que cada colaborador entienda su papel dentro de la estructura, lo que reduce la incertidumbre y fomenta la eficiencia.

Mejorar el Desempeño Individual y Colectivo: Al tener metas claras y una evaluación de su contribución, los empleados pueden enfocar sus esfuerzos en los resultados que realmente importan para la empresa, lo que aumenta su productividad y su sentido de pertenencia.

Facilitar el Desarrollo Profesional: Un plan de desarrollo de talento humano, alineado con la estrategia, permite identificar las competencias necesarias para el crecimiento de la empresa y capacitar al personal en áreas clave para su progresión profesional.

La implementación de un direccionamiento estratégico en el sector del plátano y banano de Casa de la Misericordia S.A.S no solo solucionará una incongruencia legal y de negocio, sino que también será el pilar sobre el cual se construya un sistema de gestión del talento humano profesional y efectivo. Este sistema permitirá a la empresa atraer, retener y desarrollar a su personal de manera proactiva, transformando su operación informal en una organización estructurada y con un potencial real para competir en su sector.

4 Objetivos

4.1 Objetivo general

Diseñar un direccionamiento estratégico para la empresa Casa de la Misericordia S.A.S que permita formalizar sus operaciones y consolidar su identidad de negocio en torno a su actividad económica.

3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Casa de la Misericordia S.A.S, identificando las brechas operativas y administrativas.
- Formular los componentes filosóficos y estratégicos (misión, visión, valores y objetivos) que alineen la identidad y el propósito de la empresa.
- Plantear estrategias para la continuación de las operaciones de la empresa Casa de la Misericordia S.A.S

5 Antecedentes

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

Gestión Estratégica del Talento Humano en PYMES

Según la investigación de Cardon y Stevens (2004) la gestión de personas en las pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) suele ser informal, lo cual limita su rendimiento y crecimiento. Los autores se propusieron demostrar que la implementación de prácticas formales de gestión de talento humano, como descripciones de cargo y evaluaciones de desempeño, se relaciona directamente con una mayor productividad y sostenibilidad. A través de una revisión teórica y un análisis de estudios previos, concluyeron que formalizar los procesos es clave para el rendimiento de las MIPYMES. Este antecedente destaca que la gestión del talento debe profesionalizarse para que las microempresas puedan mejorar su desempeño y asegurar su supervivencia a largo plazo

El Talento Humano como Socio Estratégico

En su obra, Ulrich (1997) señala el problema del área de Recursos Humanos en las organizaciones es que opere meramente como una función administrativa, lo cual hace que pierda la oportunidad de agregar valor estratégico. El objetivo de su trabajo fue argumentar que RR.HH. debe transformarse en un socio estratégico para la empresa. Mediante una revisión teórica del rol de esta área, Ulrich concluyó que la gestión humana solo puede aportar valor real si se alinea con la planeación estratégica de la organización. Su aporte es fundamental porque establece que el talento humano debe ser considerado un activo estratégico, y la planeación estratégica es el primer paso para lograr esta transformación.

Planificación Estratégica en la Cadena Productiva del Plátano

Un documento del Ministerio de Agricultura de Colombia (2010) aborda los desafíos de competitividad que enfrenta la cadena productiva del plátano en Colombia. El objetivo del documento de planeación estratégica fue promover acciones gerenciales y tecnológicas para mejorar la competitividad del sector. El estudio se basó en el desarrollo de una estrategia a nivel nacional que estableció metas y acciones específicas. La conclusión principal es que la planificación estratégica es una herramienta necesaria para mejorar la productividad, reducir costos y fomentar la asociatividad entre los productores. Este antecedente demuestra que el

direccionamiento estratégico no es exclusivo de las grandes empresas, sino una necesidad vital para la competitividad en las cadenas agrícolas.

Gestión Efectiva del Talento Humano en las PYMES Agrícolas

En la investigación de Tenelema et al., (2025) se enfoca en la falta de una gestión de talento humano adecuada en las PYMES del sector agrícola, lo que les impide enfrentar los desafíos del sector. El estudio tuvo como objetivo analizar el impacto de una gestión efectiva del talento en la satisfacción, el compromiso y el desempeño organizacional. A través de una revisión de la literatura, concluyeron que una gestión acertada del talento es vital para la sostenibilidad y competitividad de estas empresas, a pesar de sus limitaciones presupuestarias. Este antecedente refuerza la idea de que la gestión estratégica del talento es crucial para optimizar la productividad y garantizar la sostenibilidad en las empresas agrícolas.

Aproximación al concepto de planificación estratégica agropecuaria

En esta investigación, Peña et al., (2010) identificaron un vacío teórico sobre la planificación estratégica adaptada a las particularidades del sector agropecuario. Su objetivo fue conceptualizar la planificación estratégica para este sector y analizar si los productores aplican criterios gerenciales. Utilizando una investigación descriptiva con entrevistas a productores, concluyeron que estos se enfocan en la productividad física a corto plazo, y no en una planeación estratégica a largo plazo que incluya la gestión del talento. El estudio resalta la necesidad de que las empresas agrícolas trasciendan el enfoque operativo para adoptar una visión gerencial que incluya al talento humano como un factor estratégico.

El capital social como factor de éxito en microempresas rurales

Toiber et al., (2017) investigan el papel del capital social como un factor determinante para el éxito de las microempresas rurales, específicamente aquellas dedicadas al procesamiento de nopal en Tlaxcala. El objetivo del estudio fue analizar cómo las dimensiones del capital social —como la confianza, las redes de colaboración y las normas de reciprocidad— influyen en la consolidación y competitividad de estos negocios. A través de una metodología mixta que incluyó entrevistas y análisis de redes, se identificó que el éxito no depende únicamente de recursos económicos, sino de la fortaleza de los vínculos internos y externos, la capacidad de gestión colectiva y el compromiso de los socios. Este antecedente es de gran relevancia para el talento humano, ya que resalta que la cohesión del equipo, la confianza mutua y la participación activa son elementos esenciales para potenciar el desempeño organizacional en contextos rurales.

Modelo estratégico de costos una ventaja competitiva de sostenibilidad para la producción de banano

El antecedente de Carchi et al., (2021) se centró en el problema de que los productores de banano a menudo desconocen sus costos, lo que les impide tomar decisiones estratégicas y ser rentables. El estudio buscó proponer un modelo de costos como una herramienta estratégica para la toma de decisiones. A través de una investigación documental y la revisión de literatura, concluyeron que un modelo de costos es fundamental para la competitividad, ya que permite identificar oportunidades de ahorro y tomar decisiones estratégicas. Este antecedente conecta la planeación estratégica con la gestión financiera, un factor clave para la sostenibilidad y la posibilidad de invertir en el talento humano.

Estrategias para la gestión del talento humano en las asociaciones de yuqueros adscritas a Colfeyuca en Sucre, Colombia

Cardona et al., (2018) identifican las estrategias para la gestión del talento humano que desarrollan las asociaciones de productores de yuca en el departamento de Sucre, Colombia, bajo la perspectiva de la responsabilidad social empresarial (RSE), el objetivo del estudio fue analizar cómo estas organizaciones gestionan a su personal utilizando los indicadores del Instituto Ethos como marco de referencia, a través de un enfoque cualitativo con entrevistas a profundidad a líderes gremiales, se determinó que, aunque las asociaciones están legalmente constituidas, existe un desconocimiento generalizado sobre las prácticas formales de gestión humana y las obligaciones legales. Sin embargo, los resultados demostraron que existe una fuerte intención de mejora y una valoración del capital humano, lo que ha impulsado la creación de redes de capacitación conjunta para favorecer el crecimiento del sector.

Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares

La investigación de Araya (2017) se enfoca en el reto único que enfrentan las empresas familiares al mezclar objetivos de negocio con objetivos familiares. El estudio tuvo como objetivo analizar los modelos de planeación estratégica para asegurar la continuidad del negocio familiar. A través de una investigación teórica y la revisión de literatura, se concluyó que el principal reto es la planeación paralela de los sistemas empresarial y familiar. El autor destaca la necesidad de una planeación estratégica que considere ambos sistemas para asegurar la continuidad de la empresa.

Capital Humano en la Empresa Familiar, alcances y limitaciones del proceso de sucesión

CLADEA (2018) investigó la problemática de que la gestión del talento humano en empresas familiares en Latinoamérica suele ser informal, lo que impacta negativamente su desarrollo. El estudio tuvo como objetivo investigar el estado de la gestión de capital humano y el proceso de sucesión. Mediante una investigación empírica con encuestas, se concluyó que la gestión se basa en la confianza y el afecto en lugar de las competencias, y que esta informalidad incide negativamente en el crecimiento. El estudio subraya la necesidad de profesionalizar la gestión de talento, especialmente en los procesos de sucesión, para asegurar la sostenibilidad.

Gestión del talento en empresas familiares: desafíos y oportunidades

El artículo de consultoría de Avansel (2024) aborda desafíos comunes en las empresas familiares, como el nepotismo y la falta de comunicación, que impiden su crecimiento. El estudio buscó analizar los desafíos y oportunidades en la gestión del talento en estas empresas. Se concluyó que, a pesar de los desafíos, las empresas familiares tienen ventajas competitivas como sus valores arraigados, pero deben profesionalizar su gestión de talento para prosperar. El antecedente enfatiza que se pueden superar los desafíos con estrategias como la planificación de la sucesión y el desarrollo de liderazgo.

La planeación estratégica en empresas familiares: Un pilar para la continuidad y el legado familiar

Rizo (2025) abordó el reto que enfrentan las empresas familiares al equilibrar los objetivos de negocio y la visión de la familia. El objetivo del artículo fue demostrar que la planeación estratégica es fundamental para la continuidad y el legado familiar, mejorando la toma de decisiones. Se concluyó que la planeación estratégica permite alinear los objetivos de negocio y familiares, lo que fortalece el legado y la continuidad. El antecedente resalta que la planeación estratégica en estas empresas es un proceso que abarca tanto los valores familiares como los objetivos financieros para lograr un éxito a largo plazo.

Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis

Molina et al., (2016) sistematizan los aportes teóricos y modelos más reconocidos para comprender la dinámica de las empresas de familia como un fenómeno económico con características particulares. El objetivo del estudio fue organizar y analizar los desarrollos teóricos actuales sobre la estructura y comportamiento de estas organizaciones para facilitar su estudio académico y empresarial. A través de una revisión exhaustiva de literatura y fuentes secundarias, se determinó que la falta de una definición unificada es el principal obstáculo para la

investigación, y se identificó que el modelo evolutivo tridimensional es el que mejor se adapta a su realidad al incluir la variable del tiempo. Este antecedente es muy relevante para el talento humano, ya que resalta que la "cultura familiar" y el concepto de familiness son recursos intangibles que determinan el desempeño organizacional y pueden generar ventajas competitivas sostenibles a través del compromiso y los valores compartidos.

Direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional en unidades productivas asociadas a cooperativas del sector agrícola

Estrada et al., (2017) caracterizan las estrategias empresariales de los asociados a dos cooperativas agrarias en el Atlántico colombiano, enfocándose en el direccionamiento estratégico y el aprendizaje organizacional. El objetivo de la investigación fue identificar las acciones prácticas que realizan estos productores para dirigir sus negocios y cómo adquieren conocimientos para adaptarse a su entorno. A través de un enfoque cualitativo con entrevistas a grupos focales, se encontró que, si bien los representantes conocen el funcionamiento interno de sus unidades, enfrentan dificultades para planificar ante cambios del entorno y suelen trazarse metas difusas.

Análisis estratégico del sector agrícola PYME en la comuna de Catemu

La investigación de Guajardo (2013) identificó que las PYMES agrícolas en Catemu, Chile, fracasan debido a la falta de un diagnóstico y una estrategia de negocios. El objetivo del estudio fue determinar la situación actual y el grado de conocimiento estratégico de los empresarios. A través de un diagnóstico cualitativo-cuantitativo, se concluyó que la ausencia de un plan estratégico y un manejo financiero adecuado, junto con la visión de patrimonio familiar, limita el crecimiento. Esta investigación demuestra la correlación directa entre el fracaso de las PYMES agrícolas y la falta de una gestión y planeación estratégica formal.

Análisis Financiero y su Impacto en la toma de decisiones en las PYMES del sector agrícola de Latacunga

Atavalle et al., (2015) abordaron el problema de que la falta de un análisis financiero impide a las PYMES agrícolas de Latacunga tomar decisiones informadas, afectando su rentabilidad. El objetivo del estudio cuantitativo fue analizar el impacto del análisis financiero en la toma de decisiones estratégicas. Se concluyó que una gestión financiera sólida y estratégica, con monitoreo constante de indicadores, es clave para la competitividad y sostenibilidad de estas

empresas. Este estudio vincula la gestión financiera (un componente de la estrategia) con el éxito de las PYMES agrícolas, mostrando que la planeación va más allá de lo operativo.

Gestión empresarial una estrategia para pequeñas empresas de agroquímicos

Ricaurte et al., (2018) se centró en el problema de que la falta de una planeación estratégica en las pequeñas empresas de agroquímicos limita su crecimiento y rentabilidad. El objetivo de su estudio de caso fue proponer una gestión empresarial basada en la planeación estratégica para mejorar el desempeño. Se concluyó que la planeación estratégica y la gestión por procesos son la lógica que mantiene unida a una empresa y le permite mejorar su desempeño económico y financiero. Esta investigación evidencia que la implementación de la planeación estratégica, incluso en pequeñas empresas, genera un impacto positivo y real en su rendimiento.

6 Conceptos

Definición de Estrategia Organizacional

La estrategia organizacional es un concepto fundamental dentro de la gestión de la organización, ya que define el rumbo que una empresa tomará para alcanzar sus objetivos a largo plazo y obtener una ventaja competitiva en su sector. Según Porter (2015), la estrategia competitiva "consiste en ser diferente" y se refiere a la elección deliberada de actividades distintas para ofrecer un valor único a los clientes. Este enfoque resalta la importancia de diferenciarse de los competidores como clave para el éxito empresarial.

Mintzberg (1994) proporciona una perspectiva distinta, diciendo que la estrategia es un patrón en una corriente de decisiones. Para Mintzberg, la estrategia no solo se define por los planes formulados, sino que también puede surgir de acciones consistentes y adaptativas que se desarrollan con el tiempo, incluso sin ser parte de una planificación formal. Esto sugiere que la estrategia puede emerger de la práctica diaria y la experiencia acumulada dentro de la empresa.

Johnson et al., (2009) proponen una definición más amplia, indicando que la estrategia es "la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que logra una ventaja mediante la configuración de sus recursos dentro de un entorno cambiante". Para estos autores, la estrategia implica un ajuste entre los recursos internos de la empresa y las demandas del mercado, buscando siempre satisfacer las necesidades de los stakeholders (grupos de interés) de forma sostenible.

Finalmente, David y David (2013) aborda la estrategia como un proceso sistemático, describiéndola como "el medio mediante el cual las organizaciones logran sus objetivos a largo plazo" (p.15). Este enfoque resalta la importancia de la formulación, implementación y evaluación continua de la estrategia, asegurando que la empresa se mantenga alineada con sus metas y adaptada a los cambios del entorno.

En conclusión, la estrategia empresarial es un concepto multifacético que abarca desde la diferenciación competitiva hasta la adaptación constante a los cambios del entorno, siempre con el objetivo de alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficaz y sostenible.

Definición de direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico es el proceso mediante el cual una organización define su camino a seguir a largo plazo, estableciendo los objetivos, acciones y recursos necesarios para

alcanzarlos de manera eficaz. Este concepto integra la visión, misión, valores y las decisiones estratégicas que guiarán a la organización en un entorno cambiante y competitivo.

Porter (1985) resalta que el direccionamiento estratégico es fundamental para crear una ventaja competitiva sostenible. Para Porter, las empresas deben formular estrategias que les permitan posicionarse de manera única en el mercado, eligiendo actividades que les otorguen ventajas sobre la competencia, ya sea a través de la diferenciación o el liderazgo en costos. El direccionamiento estratégico, en su perspectiva, es un proceso que define cómo la organización competirá en su industria, maximizando su rendimiento y asegurando su éxito a largo plazo.

D'Aveni (1994) introduce una perspectiva adicional, afirmando que el direccionamiento estratégico debe ser flexible y estar basado en la capacidad de adaptarse rápidamente a cambios radicales en el entorno competitivo. D'Aveni sostiene que las empresas deben anticipar y reaccionar ágilmente a las "olas de disrupción" que surgen debido a innovaciones tecnológicas o cambios en las regulaciones del mercado, lo cual implica que el direccionamiento estratégico también debe estar orientado a la gestión del cambio.

En conclusión, el direccionamiento estratégico es un proceso multifacético que no solo involucra la toma de decisiones a largo plazo, sino también la capacidad de adaptarse al entorno, innovar, y gestionar la competencia dinámica. Las organizaciones que logran alinear sus recursos con sus objetivos estratégicos y mantener una flexibilidad adecuada ante los cambios del mercado tienen mayores probabilidades de alcanzar y mantener una ventaja competitiva.

Definición Direccionamiento Estratégico del Talento Humano

El direccionamiento estratégico del talento humano implica la alineación de las capacidades, habilidades y valores del personal con los objetivos estratégicos de la organización, con el fin de maximizar su contribución al éxito a largo plazo de la empresa. En este contexto, el talento humano no solo debe ser gestionado de manera eficiente, sino que debe ser considerado como un activo estratégico clave que impulsa el cumplimiento de la visión y misión organizacional.

Para Ulrich (1997), el direccionamiento estratégico del talento humano consiste en transformar los recursos humanos en un socio estratégico que no solo administre funciones operativas, sino que también desarrolle y ejecute estrategias que estén alineadas con las necesidades organizacionales. Ulrich destaca que los departamentos de recursos humanos deben

ir más allá de la gestión administrativa y convertirse en facilitadores del cambio, asegurando que las competencias de los empleados se ajusten a los desafíos estratégicos de la empresa.

Dessler (2017) sostiene que el direccionamiento estratégico del talento humano debe enfocarse en la gestión de personas como recurso clave para la competitividad organizacional. Para Dessler, las prácticas de recursos humanos deben ser diseñadas para estar en sincronía con la estrategia de la empresa, promoviendo la capacidad de adaptación y asegurando que el talento adecuado esté presente en el momento adecuado para ejecutar la visión organizacional.

Kotter (1996), experto en gestión del cambio, señala que el talento humano es un elemento crucial durante los procesos de transformación organizacional. En su enfoque, el direccionamiento estratégico del talento humano debe involucrar a los empleados en la creación y ejecución de la estrategia. Para Kotter, el talento debe ser movilizado para promover el cambio y adaptarse de manera proactiva a las nuevas demandas del entorno, convirtiéndose en agentes del cambio.

Finalmente, Pfeffer (1998) resalta que el direccionamiento estratégico del talento humano implica la gestión del talento como un activo estratégico, capaz de generar ventajas competitivas sostenibles. Pfeffer sostiene que las organizaciones deben invertir en sus empleados no solo para optimizar la productividad, sino para desarrollar una cultura organizacional sólida que fomente la innovación y la mejora continua, aspectos clave para mantener la competitividad en el mercado.

En conclusión, el direccionamiento estratégico del talento humano es un proceso integral que no solo busca la gestión eficiente de los recursos humanos, sino también su alineación activa con las necesidades estratégicas de la organización. Esto requiere una planificación continua de las competencias, la adaptación al cambio y la creación de un entorno que potencie el talento y la innovación dentro de la empresa.

Etapas del direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico es un proceso clave para el éxito de cualquier organización. Según Serna (2024) en su obra Gerencia Estratégica, este proceso se divide en cuatro etapas principales que permiten a las empresas formular, ejecutar y evaluar su estrategia de manera efectiva. A continuación, se describen cada una de estas etapas, fundamentales para garantizar que la organización se mantenga alineada con sus objetivos y con las dinámicas cambiantes del entorno.

1. Formulación de la Estrategia

La formulación de la estrategia es la primera etapa del direccionamiento estratégico, donde la organización define los objetivos a largo plazo y las acciones necesarias para alcanzarlos. En esta fase, se lleva a cabo un análisis exhaustivo del entorno tanto interno como externo, utilizando herramientas como el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y el estudio de la competencia. Además, se establece una clara visión y misión organizacional que orientarán la toma de decisiones estratégicas.

Esta etapa es crucial porque se fundamenta en decisiones que marcarán el rumbo de la empresa en el futuro. En palabras de Serna, la formulación de la estrategia busca responder a la pregunta ¿Qué hacemos y cómo lo hacemos? y debe involucrar a los niveles directivos de la organización, quienes proporcionarán la dirección general.

2. Implementación de la Estrategia

Una vez que la estrategia ha sido formulada, la siguiente fase es su implementación. Esta etapa convierte las decisiones estratégicas en acciones concretas. La implementación requiere la asignación adecuada de recursos humanos, financieros y tecnológicos, así como el establecimiento de estructuras organizacionales que faciliten la ejecución de los planes establecidos.

De acuerdo con Serna, la implementación de la estrategia es clave para convertir la teoría en práctica, asegurando que todos los miembros de la organización comprendan y trabajen hacia los objetivos comunes. Es en este momento donde se definen los planes operativos, se asignan responsabilidades y se establece una comunicación efectiva entre todos los niveles de la organización.

3. Evaluación de la Estrategia

La evaluación es la tercera etapa del direccionamiento estratégico y tiene como objetivo monitorear el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En esta fase, se deben utilizar indicadores de desempeño (KPIs) para medir el avance de la estrategia, analizar los resultados obtenidos y determinar si se están alcanzando las metas establecidas.

Según Serna, la evaluación también involucra la identificación de desviaciones entre los resultados esperados y los reales. Si las metas no se están cumpliendo, la evaluación permite detectar las causas subyacentes y tomar las acciones correctivas necesarias. Esta etapa asegura que la estrategia sea un proceso dinámico y no una acción estática.

4. Control y Ajuste de la Estrategia

La última etapa del direccionamiento estratégico es el control y ajuste de la estrategia. En esta fase, se realiza un seguimiento continuo de los planes estratégicos, asegurándose de que los recursos y esfuerzos estén alineados con los objetivos. Serna Gómez destaca que el control no es solo una función de supervisión, sino también de retroalimentación constante para realizar los ajustes necesarios.

El control implica revisar y ajustar la estrategia en función de las variaciones del entorno, los resultados de las evaluaciones anteriores y las condiciones internas de la empresa. Este proceso permite que la organización sea flexible y ágil, adaptándose rápidamente a los cambios del mercado y ajustando su estrategia según lo requiera la situación.

El direccionamiento estratégico, según Serna, no es un proceso lineal, sino cíclico y dinámico. Las cuatro etapas (formulación, implementación, evaluación y control) se interrelacionan, permitiendo a las organizaciones adaptarse y mantenerse competitivas en un entorno cambiante, este enfoque estratégico garantiza que las empresas no solo definan una dirección clara, sino que también sean capaces de ejecutarla eficazmente, monitorear su progreso y ajustar sus acciones de acuerdo con los resultados obtenidos.

Según Porter (2015), un autor clave en el campo de la estrategia empresarial, el direccionamiento estratégico implica varias etapas que son fundamentales para la competitividad y el desempeño a largo plazo de una organización. A continuación, describiremos cada uno de estas etapas

1. Análisis del Entorno Competitivo

La primera etapa del direccionamiento estratégico según Porter comienza con el análisis exhaustivo del entorno competitivo. Esta etapa está relacionada con su famoso modelo de las 5 Fuerzas, que analiza las fuerzas externas que afectan la rentabilidad y competitividad de una empresa. la primera fuerza se denomina amenaza de nuevos competidores, la segunda fuerza el poder de negociación de los proveedores, la tercera fuerza el poder de negociación de los compradores, la cuarta fuerza la amenaza de productos o servicios sustitutos, la quinta fuerza es la rivalidad entre competidores existentes.”

A través de este análisis, la organización puede entender mejor el contexto del mercado en el que opera y cómo puede posicionarse estratégicamente para obtener ventajas competitivas.

2. Formulación de la Estrategia Competitiva

Una vez realizado el análisis del entorno, la siguiente etapa es la formulación de la estrategia competitiva, Porter ofrece tres enfoques básicos para la formulación de la estrategia competitiva:

Liderazgo en costos: Buscar ser el productor de más bajo costo en el sector, lo que permite a la empresa competir por precio y ofrecer un producto o servicio más económico que sus competidores.

Diferenciación: Ofrecer productos o servicios que sean únicos o percibidos como superiores en aspectos como calidad, diseño, servicio, entre otros, para que los consumidores estén dispuestos a pagar un precio premium.

Enfoque (o nicho): Especializarse en un segmento particular del mercado, ofreciendo productos o servicios que atiendan de manera más efectiva las necesidades de un grupo específico de clientes, ya sea en términos de costo o diferenciación.

3. Implementación de la Estrategia

La implementación de la estrategia es una etapa crítica en el proceso estratégico. Aunque Porter no dedica mucho espacio explícito a la implementación, sus ideas sobre la estrategia competitiva implican que la organización debe llevar a cabo los planes definidos de manera eficaz, lo cual involucra la asignación de recursos, el ajuste de la estructura organizativa, y la coordinación de actividades para poner en práctica la estrategia elegida.

La clave en esta etapa es asegurar que todos los niveles de la organización estén alineados con la estrategia competitiva definida, y que las capacidades internas se ajusten a las demandas del mercado externo.

4. Evaluación y Control

Una vez que la estrategia ha sido implementada, es fundamental evaluar su efectividad. En esta etapa, la organización debe monitorear el desempeño estratégico y realizar ajustes según sea necesario.

Porter resalta que las empresas deben estar atentas a los cambios en el entorno competitivo, la evolución de las tecnologías y las preferencias de los consumidores para ajustar la estrategia según las nuevas condiciones. La evaluación continua de las métricas clave (como la rentabilidad, la cuota de mercado, el crecimiento) ayudará a determinar si la estrategia sigue siendo viable o si requiere ajustes.

7 Propuesta teórica

Justificación de la Elección del Marco Teórico

El modelo de Gerencia Estratégica de Humberto Serna Gómez (2024) es la elección óptima, ya que postula un proceso cíclico y dinámico que abarca desde la definición del rumbo hasta el control de la gestión. Este marco teórico es especialmente relevante porque su enfoque está diseñado para transformar la gestión de una organización, promoviendo un estilo cimentado en el pensamiento estratégico y convirtiendo a la empresa en un ente proactivo y anticipatorio.

El modelo de Serna, al desglosar el proceso en cuatro etapas fundamentales (Formulación, Implementación, Evaluación y Control) , proporciona la metodología y la estructura necesarias para que Casa de la Misericordia S.A.S trascienda su actual gestión reactiva y sin identidad. La teoría se convierte en la hoja de ruta para lograr la alineación requerida entre la estructura, la operación y los recursos.

Aplicación del modelo en el contexto de Casa de la Misericordia S.A.S

La aplicación de la Gerencia Estratégica de Serna Gómez permitirá a la microempresa abordar su problema de identidad y gestión a través de:

Formulación de la Estrategia (Alineación de Identidad): Esta etapa es crucial para responder a la pregunta fundamental de "¿Qué hacemos y cómo lo hacemos?".

Diagnóstico y Análisis: Se realizará un análisis exhaustivo del entorno, aplicando herramientas como el DOFA , para determinar la viabilidad de la actividad agrícola y las brechas operativas.

Direccionamiento Estratégico: Se formularán la Misión, Visión, Valores y Objetivos que deben estar inequívocamente alineados con el propósito de la organización. Este paso formalizará la identidad de negocio ausente.

Beneficios de la elección

Integralidad y Estructura: El modelo de Serna proporciona un mapa metodológico completo, ideal para una microempresa que requiere pasar de la informalidad a un sistema de gestión estructurado.

Enfoque de Alineación: Al centrarse en la formulación de la Misión, Visión y Objetivos, la teoría obliga a solucionar el problema de la dualidad de negocio, forzando la consolidación de una identidad empresarial única.

Al adoptar la Gerencia Estratégica de Serna como marco teórico, Casa de la Misericordia S.A.S puede dejar atrás su gestión reactiva y sin rumbo, e iniciar un proceso formal que no solo solucionará su incongruencia legal y de negocio, sino que también será el pilar para construir un sistema de gestión del talento humano efectivo y competitivo en el sector agrícola.

8 Metodología

El presente proyecto se realizará en tres etapas de manera que permitan el cumplimiento de los objetivos, para así llegar a la propuesta del diseño del direccionamiento estratégico para la empresa Casa de la Misericordia S.A.S, teniendo en cuenta los autores mencionados en el marco teórico, especialmente la metodología presentada por Serna

Etapas para la formulación del diseño del direccionamiento estratégico para la empresa Casa de la Misericordia S.A.S:

Etapas 1: Reunir información para realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa. Esto mediante la recopilación de información interna, indagando con los directivos de la empresa Casa de la Misericordia S.A.S y accediendo a la información documental, para conocer en donde se encuentra la empresa, para esto realizaremos un perfil de capacidad interna de la compañía (PCI). También mediante la recopilación de información externa identificando el comportamiento que tiene el sector, para se hará un perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)

Etapas 2: Construir el horizonte (tiempo), los principios y valores, la visión, la misión, la mega y los objetivos estratégicos de la empresa Casa de la Misericordia S.A.S. Con la participación de los líderes, se elaborará la estructura organizacional de la empresa. Esto permite que todos los colaboradores conozcan su lugar dentro de la organización

Etapas 3: Una vez recolectada la información y definido la filosofía organizacional se plantearán estrategias las cuales la empresa podrá seguir desarrollando y utilizando como planes de acción para la continuación de sus operaciones, para esto realizaremos una matriz DOFA, que como resultado obtendremos las estrategias.

El presente trabajo se enmarca en un enfoque cualitativo, ya que el objetivo principal es la interpretación de la dinámica organizacional que rodea a Casa de la Misericordia S.A.S. Este enfoque busca acceder a los valores e ideologías que los colaboradores construyen a partir de sus experiencias, lo cual es fundamental para entender la marcada dualidad entre el objeto social y la actividad económica real de la microempresa. El estudio es de naturaleza transversal (o transeccional), dado que la recolección de información primaria se efectuará en un momento único en el tiempo para describir y diagnosticar la situación actual de la gestión y la necesidad del direccionamiento estratégico.

La técnica de recolección de información primaria seleccionada son los grupos focales. La elección de los grupos focales como técnica de recolección de datos para la presente investigación se justifica debido a su capacidad para obtener una profundidad en la información al que difícilmente se puede acceder mediante otras metodologías. Según Escobar et al., (2009) esta técnica, concebida como una entrevista grupal semiestructurada, permite centrar el análisis en la interacción entre los participantes, facilitando el surgimiento de las actitudes, los sentimientos, las creencias y las experiencias que se producen gracias a la dinámica del grupo. El uso de grupos focales resulta pertinente dado que permite captar una multiplicidad de miradas y procesos emocionales frente a diferentes temas, logrando así sistematizar conocimientos y prácticas desde la propia perspectiva y lenguaje de las personas involucrados.

se elige la modalidad semiestructurada porque, si bien se parte de una guía de preguntas alineada con los objetivos del diagnóstico, esta permite flexibilidad para profundizar y explorar temas que surjan de la conversación espontánea. Esto es crucial para diagnosticar las brechas operativas y administrativas y entender cómo la falta de un rumbo definido genera incertidumbre y desmotivación en el personal.

Dada la naturaleza exploratoria del estudio y el tamaño de la organización (microempresa conformada por cinco colaboradores), se establece que las sesiones grupales se realizarán con la totalidad del personal. Una de las personas asumirá el rol de moderador mientras que las cuatro restantes participarán como integrantes del grupo.

Se harán 4 sesiones grupales en las cuales se tratarán los diferentes temas y puntos para la recolección de información y realización del direccionamiento estratégico. El primer grupo focal estará enfocado en hacer una introducción al direccionamiento estratégico y cuáles son sus factores claves y se recolectará información sobre el entorno externo e interno de la organización; la segunda sesión estará enfocada en desarrollar los componentes filosóficos de la organización como su misión, visión, valores, entre otros; el tercer encuentro tendrá lugar para realizar la estructura organizacional y plantear estrategias a partir de una matriz DOFA para configurar los posibles pasos a seguir y por ultimo tendremos una sesión para evaluar y corregir los resultados obtenidos de las sesiones anteriores para dejar un direccionamiento estratégico unificado.

9 Resultados

Etapa 1

A partir de la revisión documental del certificado de Cámara de Comercio y del análisis de la información registrada por la empresa se logró identificar la diferencia existente entre la actividad económica y el objeto social. Los hallazgos permitieron evidenciar que estos cumplen propósitos distintos dentro de la organización y no necesariamente coinciden en su aplicación práctica. En el análisis de la actividad económica se observa que esta se orienta principalmente hacia el cultivo de plátano y banano siendo la actividad que reporta mayores ingresos y que define la operación productiva real de la organización, mientras que el objeto social evidencia que su alcance es más amplio abarcando actividades relacionadas con la logística y organización de eventos sociales y culturales, alquiler de bienes y prestación de diversos servicios.

A partir de la sesión grupal realizada con los integrantes de la organización, se logró identificar la percepción que tienen los participantes frente al direccionamiento estratégico y los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de la empresa. Los asistentes coincidieron en la importancia de contar con un plan estratégico claro ya que este permite orientar las acciones, definir metas a largo plazo y fortalecer la toma de decisiones. En la organización las decisiones se toman principalmente en función de situaciones inmediatas como el comportamiento del clima, el incremento en los costos de los insumos o necesidades operativas del momento, esto refleja la ausencia de una planificación estructurada y de indicadores formales que orienten la toma de decisiones a mediano y largo plazo, aunque la experiencia de los colaboradores permite resolver dificultades cotidianas, la falta de un marco estratégico limita la capacidad de anticipación y reduce el aprovechamiento de oportunidades externas.

En el análisis externo (POAM) se evidenció que los factores económicos, especialmente el costo de los insumos y los costos de producción, representan amenazas relevantes para la organización debido a su impacto directo en la rentabilidad. Asimismo, el cambio climático y la ubicación geográfica fueron señalados como elementos que pueden afectar la estabilidad productiva. No obstante, también se identificaron oportunidades relacionadas con la tecnificación de procesos y la digitalización, las cuales podrían mejorar la eficiencia operativa.

En cuanto al análisis interno (PCI), se observaron fortalezas en la disciplina, la laboriosidad y el compromiso de los miembros de la organización, así como en la experiencia

adquirida en los procesos productivos. Sin embargo, también se identificaron debilidades asociadas al relevo generacional, la limitada innovación tecnológica y algunos aspectos de gestión administrativa que pueden ser mejorados. La baja participación de jóvenes en las labores del campo y la dependencia del conocimiento empírico acumulado representan un desafío para la continuidad futura de la empresa, este hallazgo trasciende la dimensión operativa y se convierte en un elemento estratégico que exige la implementación de acciones orientadas a la transferencia de conocimiento y al fortalecimiento del talento humano como eje de sostenibilidad organizacional.

Desde la capacidad directiva, se destaca la disposición para planificar y establecer objetivos claros, aunque se evidencia la necesidad de fortalecer los sistemas de evaluación y control. En la capacidad financiera, se reconoce estabilidad moderada, pero con dependencia de los costos de producción. En la capacidad tecnológica, se identifican oportunidades de mejora mediante la adopción de nuevas herramientas y modernización de procesos. Finalmente, en la capacidad del talento humano, se resalta el sentido de pertenencia y la responsabilidad, aunque se observa una baja participación de jóvenes en las labores del campo.

Etapa 2

A partir de la segunda sesión grupal desarrollada con los miembros de la organización, se logró la construcción colectiva de los elementos fundamentales del direccionamiento estratégico, tales como misión, visión, mega, objetivos estratégicos y valores corporativos. Este ejercicio permitió fortalecer la identidad organizacional y generar mayor apropiación por parte de los participantes frente al rumbo de la empresa.

En la misión los integrantes coincidieron en la importancia de posicionarse como un aliado estratégico dentro del sector agrícola garantizando un abastecimiento constante de plátano con altos estándares de calidad. Se resaltó la necesidad de mantener una operación rentable y confiable, orientada a la satisfacción de los clientes y al cumplimiento de compromisos comerciales.

Respecto a la visión, se proyecta que en un periodo de cinco años la organización sea reconocida como un modelo de excelencia agrícola destacándose por la tecnificación de sus procesos productivos, el crecimiento sostenido de los cultivos y la obtención de altos niveles de rentabilidad y calidad en el mercado. Esta visión evidencia una orientación clara hacia la mejora continua y la competitividad.

En relación con la mega organizacional se estableció como propósito a largo plazo la consolidación de un cultivo tecnificado de 35.000 plantas de plátano, asegurando la comercialización total de la cosecha mediante acuerdos de suministro estables. Este planteamiento refleja una meta concreta, medible y alineada con la sostenibilidad económica de la empresa.

Los objetivos estratégicos definidos se enfocan en el incremento progresivo de la producción, la certificación de buenas prácticas agrícolas, la optimización de los procesos de producción y logística, y la implementación de tecnologías que permitan mejorar el rendimiento de las cosechas. Estos objetivos demuestran una intención clara de profesionalizar la actividad productiva y fortalecer la competitividad en el mercado.

Finalmente, la definición de los valores organizacionales permitió identificar principios compartidos como la disciplina, la laboriosidad, la honradez, el respeto, la responsabilidad, la lealtad y la perseverancia. Estos valores evidencian una cultura organizacional basada en el compromiso, la transparencia y el trabajo constante, elementos que contribuyen al fortalecimiento del equipo humano y a la proyección positiva de la empresa.

El proceso de construcción colectiva de la misión, visión, mega y objetivos estratégicos permitió no solo definir los componentes filosóficos de la organización sino también evidenciar una apropiación estratégica del talento humano, la participación activa de los colaboradores en la formulación del direccionamiento generó un mayor sentido de pertenencia frente al futuro de la empresa.

Este ejercicio permitió transformar percepciones individuales en una visión compartida, la definición de una meta concreta, como el establecimiento de un cultivo tecnificado de 35.000 plantas de plátano representa un avance significativo hacia la formalización de objetivos medibles y alcanzables, más allá de su dimensión productiva, esta meta simboliza la transición de una gestión intuitiva hacia una orientación estratégica estructurada.

Adicionalmente la identificación de valores organizacionales comunes evidencia la existencia de una base cultural sólida que puede servir como soporte para la implementación de prácticas formales de gestión del talento humano, esto ayuda a fortalecer la identidad empresarial y facilitar procesos de cambio organizacional.

A partir de la sesión grupal realizada con los integrantes de la organización, se obtuvieron insumos relevantes que permitieron analizar la estructura organizacional y la situación interna y externa de la empresa mediante la matriz DOFA. Estos resultados reflejan el estado actual de la organización y sirven como base para la formulación de estrategias de mejora y fortalecimiento.

La estructura organizacional identificada presenta un modelo jerárquico simple compuesto por los cargos de representante legal, administrador, talento humano, mayordomo y operario-agricultor. Podemos observar una centralización del liderazgo, la estructura simple y jerárquica facilita la comunicación directa y la agilidad en la toma de decisiones, sin embargo, concentra funciones estratégicas, administrativas y operativas en una sola figura directiva; esta configuración aunque funcional para una microempresa, puede generar dependencia estructural y limitar la delegación efectiva de responsabilidades lo que representa un reto para el crecimiento futuro.

En cuanto a las fortalezas se destacan la capacidad de respuesta ante problemas cambiantes, la fuerza del producto, la eficiencia de los procesos, la experiencia técnica y el conocimiento operativo acumulado. Estas fortalezas constituyen una base sólida para el aprovechamiento de las oportunidades identificadas en el entorno.

Dentro de las oportunidades se reconocieron aspectos como el acceso a precios justos, el cumplimiento de estándares, la seguridad sanitaria, el monitoreo remoto y la ubicación estratégica de la empresa. A partir de la relación entre fortalezas y oportunidades, se formularon estrategias FO orientadas a potenciar la competitividad de la organización. Entre estas estrategias se encuentra el aprovechamiento de la experiencia técnica y la eficiencia de los procesos para mejorar el cumplimiento de estándares de calidad y acceder a mercados que valoran productos. Asimismo, se plantea el uso del monitoreo remoto como herramienta para optimizar los procesos productivos y fortalecer la toma de decisiones operativas. Los participantes manifestaron apertura frente a la implementación de nuevas herramientas tecnológicas y procesos de mejora productiva, esta disposición constituye un recurso estratégico intangible que facilita la adaptación al entorno competitivo y fortalece la capacidad de innovación organizacional.

Por otro lado, el análisis de las debilidades evidenció falencias en el análisis estratégico, la administración de clientes, el acceso a capital, la capacidad de innovación y los índices de desempeño. Al relacionar estas debilidades con las oportunidades del entorno, se definieron estrategias DO enfocadas en superar las limitaciones internas mediante el aprovechamiento de

factores externos favorables. En este sentido se propone fortalecer la planeación estratégica y la gestión administrativa para facilitar el acceso a nuevos mercados, mejorar la relación con los clientes y aprovechar los estándares existentes como una guía para la mejora continua de los procesos.

En relación con las amenazas, se identificaron factores como el incremento en los precios de los insumos, la inflación, las condiciones climáticas, los riesgos de seguridad y el relevo generacional. A partir del cruce entre fortalezas y amenazas se plantearon estrategias FA orientadas a minimizar el impacto de los riesgos externos mediante el uso de las capacidades internas de la organización. Estas estrategias incluyen la optimización de los procesos productivos para mitigar el impacto del aumento en los costos de insumos, así como el aprovechamiento de la experiencia técnica para adaptarse a condiciones climáticas adversas y mantener la continuidad operativa.

Finalmente, al relacionar las debilidades con las amenazas, se formularon estrategias DA las cuales buscan reducir la vulnerabilidad de la organización frente a factores externos desfavorables. Dentro de estas estrategias se destaca la necesidad de fortalecer la gestión financiera, buscando fuentes alternativas de financiamiento o socios estratégicos para mejorar el acceso a capital y sobrevivir a periodos de alta inflación, así como fortalecer el análisis estratégico con un enfoque específico en la sucesión y el relevo generacional para evitar que la empresa pierda rumbo con el cambio de liderazgo. La identificación de limitaciones en el acceso a capital, en la gestión de clientes y en el análisis estratégico confirma que la formalización de procesos no solo es deseable sino necesaria para reducir la vulnerabilidad frente a factores externos como la inflación, el aumento de costos de insumos y las condiciones climáticas adversas.

10 Discusión

En el mes de Enero del año 2026, luego de socializar la idea del proyecto del direccionamiento estratégico para la empresa, se solicita a el representante legal de la empresa Casa de la Misericordia S.A.S, su aprobación para que los colaboradores pudieran participar de los grupos focales, se solicitó apoyo de todos los colaboradores, ya que al ser una empresa con cinco colaboradores se necesitaba el apoyo completo, se tuvo la participación del representante legal, la administradora, el mayordomo y el agricultor.

El trabajo con los grupos focales dio inicio el 2 de Enero de 2026, terminando el 23 de Enero de 2026, con un tiempo de 1 hora por sesión, reuniones que se realizaban una vez por semana en horas de la mañana. Con estas personas se logró elaborar lo establecido en el marco metodológico, obteniendo aportes en los comentarios y sugerencias de cada uno, realizándose el direccionamiento estratégico que seria socializados y evaluados en la sesión del 23 de Enero de 2026. Logrando que este trabajo se desarrollara de manera colectiva con personas que conocen el día a día de la Casa de la Misericordia S.A.S con finalidad de construir el direccionamiento estratégico para esta organización.

Al finalizar las 4 sesiones de trabajo y diseñar el direccionamiento estratégico en conjunto con las personas de la Casa de la Misericordia S.A.S, es importante analizar lo expuesto con los autores citados con anterioridad frente a los resultados obtenidos en la elaboración del direccionamiento.

Los resultados obtenidos a partir de la revisión documental y del primer grupo focal permitieron evidenciar una desarticulación significativa entre el objeto social formal de la empresa y su actividad económica real, situación que confirma lo planteado por Serna (2024) al afirmar que la ausencia de un direccionamiento estratégico conduce a gestiones reactivas, falta de identidad organizacional y dificultades en la toma de decisiones a largo plazo. En el caso de Casa de la Misericordia S.A.S, esta divergencia no solo representaba una incoherencia legal, sino que también generaba confusión interna respecto al propósito empresarial y limitaba la proyección de crecimiento sostenible.

La aplicación de los grupos focales como técnica metodológica permitió acceder a información cualitativa profunda que difícilmente habría salido utilizando otras técnicas, la interacción entre los participantes posibilitó la identificación de percepciones relacionadas con la

incertidumbre laboral, la necesidad de mayor claridad en las funciones y la importancia de establecer metas organizacionales definidas.

En el análisis interno y externo realizado mediante las matrices PCI y POAM se evidenciaron fortalezas relacionadas con la disciplina, la experiencia empírica y el compromiso del personal, elementos que se alinean con lo planteado por Pfeffer (1998) al considerar al talento humano como un activo estratégico capaz de generar ventajas competitivas sostenibles. También se identificaron debilidades asociadas a la limitada innovación tecnológica, la ausencia de indicadores de gestión y la dependencia de factores económicos externos, lo cual coincide con lo señalado por Cardon y Stevens (2004) respecto a la informalidad en la administración de las microempresas y su impacto negativo en la productividad y sostenibilidad organizacional.

Adicionalmente, las amenazas detectadas en factores climáticos y en el incremento de los costos de insumos evidencian la necesidad de adoptar un enfoque estratégico flexible y adaptativo, en concordancia con D'Aveni (1994) quien sostiene que las organizaciones deben anticiparse a las disrupciones del entorno para mantener su competitividad. En este sentido, el diagnóstico no solo permitió reconocer problemáticas, sino también visualizar oportunidades de mejora orientadas a la tecnificación de procesos y digitalización de la gestión productiva.

El segundo grupo focal representó un avance significativo en la consolidación de la identidad empresarial ya que permitió la construcción colectiva de la misión, visión, mega, objetivos estratégicos y valores organizacionales, este ejercicio no solo definió el rumbo estratégico de la empresa, sino que también fortaleció la apropiación del proyecto por parte de los colaboradores, generando un ambiente de corresponsabilidad y participación activa. Este resultado se relaciona con lo expuesto por Kotter (1996), quien argumenta que la inclusión del talento humano en los procesos de cambio facilita la aceptación de nuevas dinámicas organizacionales y fortalece el compromiso organizacional.

La definición de una meta concreta, como el establecimiento de un cultivo tecnificado de 35.000 plantas de plátano, evidencia una orientación hacia objetivos claros, medibles y alcanzables, coherente con la postura de David y David (2013) sobre la estrategia como un proceso sistemático que orienta el logro de metas a largo plazo. También la proyección de crecimiento sustentada en la tecnificación y la calidad productiva se alinea con la propuesta de Porter (2015) respecto a la diferenciación competitiva como mecanismo clave para el éxito empresarial.

Un aspecto particularmente relevante en esta fase fue la participación activa de colaboradores que a pesar de no contar con formación académica especializada aportaron ideas valiosas basadas en su experiencia práctica. Este hecho demuestra que el conocimiento empírico constituye un recurso estratégico en concordancia con Ulrich (1997) el talento humano debe ser considerado un activo estratégico. reforzando la idea de que la planeación estratégica no debe concebirse exclusivamente como un ejercicio técnico sino también como un proceso social y participativo. La construcción de los valores organizacionales, centrados en la disciplina, la responsabilidad y la honradez, permitió además fortalecer la cultura organizacional y sentar las bases para una gestión del talento humano más estructurada.

El análisis de la estructura organizacional reveló un modelo simple y centralizado, característico de organizaciones de tamaño reducido, en el cual la toma de decisiones se concentra principalmente en una sola figura directiva. Esta situación puede favorecer la agilidad operativa y la comunicación directa, sin embargo, también puede generar sobrecarga de funciones y limitar la distribución eficiente de responsabilidades. En el caso de Casa de la Misericordia S.A.S esta centralización se evidencia en el rol del representante legal quien asume múltiples tareas administrativas y operativas. Lo anterior se relaciona con los planteamientos de Porter (2015), quien señala que la implementación de la estrategia requiere no solo la definición de planes competitivos, sino también el ajuste de la estructura organizativa y la adecuada asignación de recursos, de manera que todos los niveles de la organización se encuentren alineados con los objetivos estratégicos y las capacidades internas respondan de forma coherente a las exigencias del entorno.

La aplicación de la matriz DOFA permitió integrar de manera estructurada los factores internos y externos de la organización, confirmando lo propuesto por Porter (2015) respecto a la importancia del análisis competitivo para la formulación de estrategias efectivas. Las estrategias FO, DO, FA y DA evidencian un avance significativo hacia una gestión más planificada, donde la empresa reconoce tanto sus fortalezas técnicas como los riesgos asociados a factores económicos, climáticos y generacionales.

La identificación de amenazas relacionadas con el relevo generacional y el acceso limitado a capital pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano como eje estratégico de continuidad organizacional, en concordancia con Ulrich (1997) quien sostiene que el capital humano debe trascender su función operativa para convertirse en un socio

estratégico dentro de la empresa. Asimismo, la construcción participativa de estrategias permitió generar mayor compromiso colectivo evidenciando que la planeación estratégica no solo impacta la productividad, sino también la cohesión del equipo de trabajo y la confianza interna.

Un elemento que adquiere especial relevancia dentro del proceso desarrollado es la gestión del talento humano en el contexto de una microempresa del sector agrícola, las sesiones grupales permitieron evidenciar que aunque no existen políticas formales estructuradas en la organización y por ende en el área de talento humano, el funcionamiento de la organización depende en gran medida del compromiso, la experiencia y la estabilidad de su equipo de trabajo. La permanencia de los colaboradores y la transmisión empírica del conocimiento han sido factores determinantes para la continuidad operativa.

En este sentido, lo observado durante las sesiones grupales confirma lo planteado por Cardon y Stevens (2004), quienes sostienen que en las pequeñas y medianas empresas la gestión del talento humano suele caracterizarse por la informalidad, ausencia de procesos estandarizados y dependencia del liderazgo del fundador o propietario, sin embargo, la implementación de prácticas formales puede generar un mayor rendimiento y sostenibilidad de la empresa.

En conjunto los resultados obtenidos demuestran que el proceso de direccionamiento estratégico desarrollado en Casa de la Misericordia S.A.S trascendió el ámbito administrativo para convertirse en un ejercicio de aprendizaje organizacional fortalecimiento cultural y consolidación de identidad empresarial. La articulación entre diagnóstico, construcción filosófica y formulación estratégica permitió evidenciar que la planeación no solo orienta las acciones futuras, sino que también genera claridad en el presente y promueve una visión compartida entre los colaboradores.

La participación activa del talento humano, la integración de referentes teóricos y la identificación de oportunidades de mejora evidencian que incluso las microempresas del sector agrícola pueden beneficiarse significativamente de procesos estructurados y participativos de gestión estratégica. En este sentido el direccionamiento estratégico se consolida como un pilar fundamental para la sostenibilidad organizacional, la profesionalización de la gestión del talento humano y el fortalecimiento competitivo de la empresa en el largo plazo.

11 Conclusiones

El desarrollo del presente trabajo de grado permitió realizar un análisis integral de la situación organizacional de la empresa Casa de la Misericordia S.A.S evidenciando la necesidad de un direccionamiento estratégico que articule de manera coherente la gestión administrativa, productiva y del talento humano. A partir del diagnóstico realizado, se logró identificar las principales problemáticas que afectan el desempeño organizacional y limitan su crecimiento sostenible.

Se concluye que la divergencia entre el objeto social formal de la empresa y su actividad económica real genera desalineación estratégica, afectando la planeación, la toma de decisiones y la gestión del talento humano. Esta situación ha llevado a una administración reactiva, centrada en la solución de problemáticas operativas inmediatas lo que dificulta la implementación de procesos estratégicos a mediano y largo plazo.

El análisis de la estructura organizacional evidenció una configuración simple y centralizada, propia de una microempresa que si bien facilita la comunicación directa y la rapidez operativa, también concentra responsabilidades en el representante legal, esta centralización impacta la eficiencia administrativa y la formalización de procesos internos.

A través de la sesión grupal, se identificó que la organización se apoya principalmente en el conocimiento empírico y la experiencia del personal lo cual constituye una fortaleza importante, sin embargo la ausencia de procedimientos documentados, indicadores de desempeño y planes de desarrollo del talento humano representa un riesgo para la continuidad y sostenibilidad de la empresa.

Los resultados de la matriz DOFA permitieron identificar fortalezas relevantes como la experiencia técnica, la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta ante situaciones cambiantes, así como debilidades asociadas a la falta de planeación estratégica, gestión de clientes, innovación y acceso a recursos financieros. Se evidenciaron oportunidades del entorno que pueden ser aprovechadas para mejorar la competitividad, junto con amenazas que exigen una gestión estratégica orientada a la mitigación de riesgos. Las estrategias formuladas a partir del análisis DOFA constituyen una herramienta clave para orientar el fortalecimiento organizacional permitiendo aprovechar las capacidades internas, reducir las debilidades identificadas y responder de manera proactiva a las condiciones del entorno. Estas estrategias resaltan la importancia de

estructurar procesos, fortalecer la gestión del talento humano y avanzar hacia una planeación estratégica más formal.

El desarrollo del direccionamiento estratégico evidenció que la empresa Casa de la Misericordia S.A.S. aunque ha logrado sostener su operación mediante una gestión basada en la experiencia y el liderazgo directo del representante legal requiere avanzar hacia una concepción más estructurada de la gerencia del talento humano. La ausencia de procesos formales relacionados con planificación de personal, evaluación del desempeño, capacitación y transferencia de conocimiento representa un desafío para el crecimiento proyectado. En este sentido la gerencia del talento humano debe asumirse como un soporte estratégico que permita alinear las capacidades del equipo con los objetivos organizacionales definidos garantizando coherencia entre estructura, personas y proyección empresarial.

Finalmente las sesiones grupales permiten concluir que la sostenibilidad futura de la organización no depende exclusivamente del fortalecimiento productivo o financiero sino también de la consolidación de prácticas gerenciales orientadas al desarrollo del talento humano, la concentración de funciones y la dependencia del conocimiento empírico evidencian la necesidad de implementar mecanismos formales de capacitación, delegación y sucesión que reduzcan riesgos, desde esta perspectiva la gerencia del talento humano se convierte en un eje transversal del direccionamiento estratégico al facilitar la continuidad organizacional, el relevo generacional y la profesionalización gradual de la empresa en el mediano y largo plazo.

12 Recomendaciones

Como resultado del trabajo metodológico se presenta a el representate legal y a la administradora quienes hicieron parte del proceso de la propuesta del direccionamiento estratégico, recomendando implementar la herramienta como guía de trabajo que le permita a la organización tener unas directrices de donde se encuentra en este momento y su planificación hacia futuro. Se le recomienda a la empresa Casa de la Misericordia S.A.S:

Desarrollar las actividades planteadas en el direccionamiento estratégico, siguiendo la guía propuesta para cumplir lo establecido y contribuir al alcance de las metas a mediano y largo plazo

Socializar con los colaboradores los componentes del direccionamiento estratégico como la misión, visión, valores, objetivos y estructura organizacional, con el propósito de dar a conocer la cultura y facilitar su adaptación al enfoque plateado.

Potenciar el área de talento humano, para realizar los procesos adecuados dentro de la organización y fomentar un mejor nivel de motivación y compromiso del colaborador.

Realizar la actualización del objeto social en Cámara de Comercio para que esté alineado con la actividad económica real (cultivo de plátano y banano), Esto evitará incoherencias legales y dará mayor claridad frente a clientes, proveedores y entidades financieras.

Definir indicadores sencillos de producción, costos, ventas y desempeño del talento humano que permitan medir avances y tomar decisiones basadas en datos y no solo en la experiencia.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ubica a continuación el direccionamiento estratégico y los anexos de las sesiones de trabajo de los grupos focales.

Referencias

- Araya Leandro , A. (2017). Modelos de planeación de estrategia en las empresas familiares. *Tec empresarial*, 23-34.
- Atavallo Pullopaxi, A. C., Lemas Constante, A., & Razo Ascazubi, C. (2015). Análisis financiero y su impacto en la toma de decisiones en las PYMES del sector agrícola de Latacunga. *Revista Multidisciplinaria Arbitrada de Investigación Científica*.
- Avansel. (18 de 10 de 2024). *Avansel Selección*. Obtenido de Gestión del talento en empresas familiares: desafíos y oportunidades: <https://www.avanselseleccion.es/gestion-del-talento-en-empresas-familiares-desafios-y-oportunidades/>
- Carchi Arias, K. L., Juca Maldonado, F., Delgado Olaya , R. M., & García Saltos, M. B. (2021). Modelo estratégico de costos una ventaja competitiva de sostenibilidad para la producción de banano. *Revista metropolitana*, 156-166.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 295-323.
- Cardona Arbeláez, D., Alzate Alvarán, J. C., & Lora Guzmán , H. (2018). Estrategias para la gestión del talento humano en las asociaciones de yuqueros adscritas a Clfeyuca en Sucre, Colombia. *Revista de investigación, Desarrollo e Innovación*.
- CLADEA. (2018). *CLADEA*. Obtenido de CLADEA: https://cladea.org/wp-content/uploads/2021/12/CLADEA_2018_paper_352.pdf
- D'Aveni , R. (1994). *Hypercompetition Managing the dynamics of strategic maneuvering*. Free press.
- David, F., & David , F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson educacion.
- Dessler, G. (2017). *Administración de recursos humanos*. Pearson educacion.
- Escobar, J., & Bonilla-Jimenez, F. (2009). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos Hispanoamericanos de psicología*, 51-67.
- Estrada, H. H., Saumett, H. G., & Bahamón , M. (2017). Dirección estratégica y aprendizaje organizacional en unidades productivas asociadas a cooperativas del sector agrícola del Atlántico Colombiano. *Espacios*, 19.

- González-Vega, A. M., Molina Sánchez , R., López Salazar , A., & López Salazar, G. L. (2022). La entrevista cualitativa como técnica de investigación en el estudio de las organizaciones . *New Trends in Qualitative Research*.
- Guajardo Reyes, F., & Carvajal ruz, T. (2013). Analisis estrategico del sector productivo agricola Pyme en la comuna de catemu.
- Johnson, G., Scholes , K., & Whittington, R. (2009). *Fundamentos de estrategia*. Pearson Educacion.
- Kotter, J. p. (1996). Leading Change. *Harvard Businees Review*.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Bussiness Review*.
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve , J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*.
- Peña, M. E., Urdaneta, F., & Casanova, Á. (2010). Aproximación al concepto de planificación estretégica agropecuaria. *Revista Venezolana de Gerencia* , 273-293.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Perseus Distribution Service.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustainign superior performance*. Free Press.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva*. Patria.
- Ricaurte Patajalo, F., Coro Gavin, M. R., & Arguello Guadalupe , C. S. (2018). Gestión empresarial una estrategia para pequeñas empresas de Agroquímicos, estudio de caso: AGROFAR. *Revista Caribeña de ciencias sociales*.
- Rizo Rivas , M. (26 de 03 de 2025). *Forbes Mexico*. Obtenido de Forbes Mexico: <https://forbes.com.mx/la-planeacion-estrategica-en-empresas-familiares-un-pilar-para-la-continuidad-y-el-legado-familiar/>
- rural, M. d. (2010). Acuerdo de Competitividad Cadena Productiva de Plátano.
- Serna Gómez, H. (2024). *Gerencia estratégica*. Bogotá: Panamericana editorial Ltda.
- Tenelema Jiménez , I. E., Rodríguez Angulo , D. E., Plua Planta, K. A., & Rendon Guerra, G. d. (2025). Gestión Efectiva del Talento Humano en las PYMES Agrícolas. *Religación*.
- Toiber Rodríguez, I. A., Valtierra Pacheco, E., León Merino, A., & Portillo Vázquez, M. (2017). El capital social como factor de éxito en microempresas rurales que elaboran productos procesados de nopal en Tlaxcala. *Estudios Sociales (Hermosillo, Son.)*.

Ulrich, D. (1997). *El Talento Humano como Socio Estratégico*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Anexos

Diseño del direccionamiento estratégico para la empresa Casa de la Misericordia S.A.S

Diagnóstico externo POAM (perfil de oportunidades y amenazas del medio)									
Factores	Oportunidades			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económicos									
Precio Insumos				X			X		
Costo de producción				X			X		
Precio de venta			X						X
Inflación				X			X		
Políticos									
Seguridad y Orden				X			X		
Cumplimiento estándares		X						X	
Incertidumbre electoral				X			X		
Sociales									
Relevo generacional				X			X		
Formalización laboral	X						X		
Seguridad alimentaria	X						X		
Presión de grupos armados				X			X		
Tecnológicos									
Monitoreo remoto	X						X		
Edición Genética			X						X
Transformación residuos	X						X		
Digitalización	X						X		
Geográficos									
Clima					X			X	
Ubicación	X						X		

Nota: Adaptado de Serna (2024)

Diagnóstico interno PCI capacidad directiva									
Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen corporativa (responsabilidad social)	X						X		
Análisis estratégico				X			X		
Evaluación y pronóstico del medio					X			X	
Velocidad respuesta problemas cambiantes	X						X		
Flexibilidad de la estructura organizacional			X					X	
Comunicación y control gerencial		X							X
Habilidad para atraer y retener gente			X						X
Habilidad para responder a tecnología cambiante				X				X	
Habilidad para manejar la inflación	X						X		
Sistemas de control				X				X	
Sistema de tomas de decisiones					X				X
Evaluación de gestión				X				X	

Nota: Adaptado de Serna (2024)

Diagnóstico interno PCI capacidad Competitiva									
Capacidad competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Fuerza de producto	X						X		
Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
Participación del mercado		X						X	
Bajos costos de distribución y ventas		X						X	
Uso de la curva de experiencia	X							X	
Inversión para desarrollo de nuevos productos					X				X
Barreras de entrada	X						X		
Ventaja del potencial crecimiento en el mercado	X							X	
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	X							X	
Concentración de consumidores	X						X		
Administración de clientes				X			X		
Portafolio de productos				X				X	

Nota: Adaptado de Serna (2024)

Diagnóstico interno PCI capacidad financiera									
Capacidad financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acceso a capital cuando lo requiere				X			X		
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento				X			X		
Rentabilidad, retorno de la inversión			X					X	
Liquidez, disponibilidad de fondos internos					X			X	
Comunicación y control gerencial		X						X	
Habilidad para competir con precios					X			X	
Capacidad de satisfacer la demanda	X						X		
estabilidad de costos	X						X		

Nota: Adaptado de Serna (2024)

Diagnóstico interno PCI capacidad tecnológica									
Capacidad tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad de innovación				X			X		
Nivel de tecnología utilizado en los productos				X				X	
Fuerza de procesos	X						X		
Efectividad de la producción	X						X		
Valor agregado al producto				X				X	
Nivel tecnológico				X				X	
Aplicación de tecnología de computadores				X				X	
Flexibilidad de la producción					X				X

Nota: Adaptado de Serna (2024)

Diagnóstico interno PCI capacidad del talento humano									
Capacidad del talento humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico del talento		X							X
Experiencia técnica	X						X		
Estabilidad	X							X	
Rotación	X							X	
Absentismo	X						X		
Pertenencia		X						X	
Motivación			X					X	
Nivel de remuneración		X					X		
Accidentalidad			X				X		
Índices de desempeño				X				X	

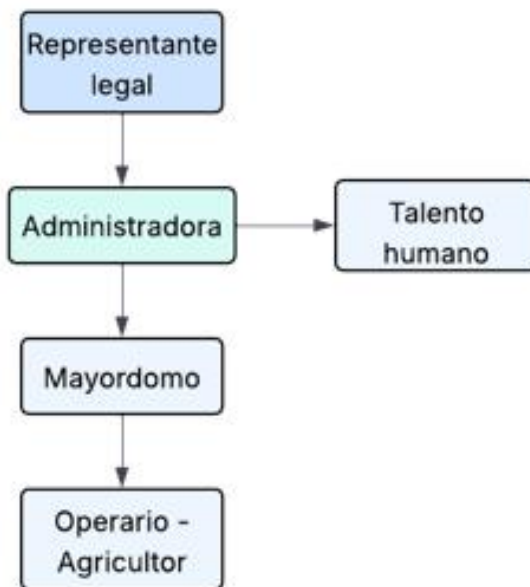
Nota: Adaptado de Serna (2024)

Misión
Ser un aliado estratégico en el sector agrícola, asegurando el abastecimiento constante de plátano con altos estándares de calidad, consolidando una operación rentable y confiable para nuestros clientes.
Visión
Ser reconocidos en 5 años como un modelo de excelencia agrícola, logrando una expansión sostenida de nuestros cultivos mediante procesos tecnificados que aseguren la máxima rentabilidad y el mejor la mejor calidad en el mercado.
Mega
Para el año 2031, consolidar un cultivo tecnificado de 35,000 plantas de plátano, asegurando la colocación del 100% de la cosecha mediante acuerdos de suministro continuo con nuestros clientes

Objetivos estratégicos
Incrementar de forma programada la siembra de plantas de plátano, manteniendo altos estándares de rendimiento que aseguren una operación rentable y alta calidad.
Alcanzar en un periodo de 5 años un total de 35,000 matas en producción, asegurando la viabilidad financiera de la empresa y suministro para nuestros clientes.
Ejecutar y certificar procesos técnicos y Buenas Prácticas Agrícolas en el 100% de los cultivos para el año 2031.
Optimizar las estructuras de producción y logística para maximizar el potencial de rentabilidad, apoyados en la tecnificación constante durante el periodo 2026-2031
Implementar tecnologías y herramientas agrícolas que permitan incrementar en un 15% el rendimiento de las cosechas, superando las expectativas de suministro de nuestros clientes.

VALORES	
Laboriosidad	Esmero y disciplina técnica en cada planta para obtener el mejor fruto.
Honradez	Transparencia total en el peso, calidad y acuerdos con nuestros clientes.
Responsabilidad	Cumplimiento estricto de pedidos y cuidado del equipo humano.
Respeto	Valoración mutua entre personas y protección de nuestro medio ambiente.
Lealtad	Compromiso firme con nuestros aliados y principios a largo plazo.
Disciplina	Orden y constancia para asegurar el crecimiento y éxito del negocio.
Perseverancia	Voluntad y empeño continuo para superar obstáculos y alcanzar las metas de la empresa.

Estructura Organizacional



Matriz DOFA		Fortalezas		Debilidades	
		1	Velocidad respuesta problemas cambiantes	1	Analisis estrategico
		2	Fuerza del producto	2	Administración de clientes
		3	Capacidad de satisfacer la demanda	3	Acceso a capital cuando lo requiere
		4	Fuerza de procesos	4	Capacidad de innovación
		5	Experiencia tecnica	5	Indices de desempeño
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
1	Precio venta	Implementar sistemas de monitoreo remoto aprovechando la experiencia técnica para tener supervisión en tiempo real de alta calidad (F5,O4)		Utilizar herramientas de monitoreo remoto para generar datos que mejoren el analisis estrategico y permitan establecer indices de desempeño (D1,D5,O4)	
2	Cumplimiento estandares				
3	Seguridad sanitaria	Aprovechar la ubicación y la fuerza del producto para capturar mercados con mejores precios de venta (F2,O1,O5)		Favorecerse de la seguridad sanitaria para mejorar la administración de clientes y captar nuevos clientes (D2,O3)	
4	Monitoreo remoto				
5	Ubicación	Utilizar la fuerza de procesos para garantizar el cumplimiento estricto de estándares, diferenciandose de la competencia como proveedor de confianza (F4,O2)		Optar por el cumplimiento de nuevos estandares para asi mejorar la capacidad de innovación (D4,O2)	
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
1	Precio insumos	Mitigar el impacto del alza en precios de insumos e inflación optimizando la fuerza de procesos. (F4,A1,A4)		Buscar fuentes alternativas de financiamiento o socios estrategicos para mejorar el acceso a capital y asi sobrevivir a periodos de alta inflación (D3,A4)	
2	Seguridad y orden				
3	Relevo generacional	Utilizar la experiencia técnica del personal actual para crear planes de formación que faciliten el relevo generacional y retengan el conocimiento critico. (F5,A3)		Fortalecer el análisis estratégico con un enfoque especifico en la sucesión y el relevo generacional para evitar que la empresa pierda rumbo con el cambio de liderazgo (D1,A3)	
4	Inflación				
5	Clima	Aplicar la velocidad de respuesta ante problemas cambiantes para diseñar planes de contingencia inmediatos frente a eventos del clima adversos. (F1,A5)			

viernes 2 de enero 2026

Registro de asistencia grupos focales - Casa De La Misericordia SAS

Sesión de trabajo:		N° 1	
Tema a tratar:		inicio y análisis del entorno (Interno y Externo)	
Descripción			
Se dará inicio a las sesiones grupales con una introducción sobre su propósito y alcances. Luego se abordará la relevancia del entorno para la organización, identificando los factores de impacto mediante la participación activa de los asistentes. Estos hallazgos se consolidarán en las matrices POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio) y PCI (Perfil de Capacidad Interna).			
Nombre	Cargo	Comentarios	
Ruben Dario Restrepo Yepes	Representante legal	Es importante tener un direccionamiento estratégico para visualizar de forma clara la dirección que va tomando la organización. Es importante revisar los factores políticos y económicos ya que son de gran influencia dentro de la organización. Tener un plan marcado ayuda a que todos los colaboradores sigan un mismo rumbo. Hoy factores como el costo de los insumos, costos producción y el precio de venta que intervienen en nuestras operaciones.	
Nancy Elena Noreña Osorio	Administradora	Es bueno tener un plan para seguir en el camino. Factores como el cambio climático, la ubicación y el relevo generacional son temas a tener en cuenta. Son pocos los jóvenes que acompañan los procesos del campo.	
Edilson Giraldo Orozco	Mayordomo	Conocer un poco más de los objetivos nos acerca más a la organización. Algunos factores de impacto dentro de la empresa son las personas o las formas en las que hacemos las cosas.	
Cesar Augusto Giraldo Orozco	Operario Agrícola		
Conclusiones			
Les pareció muy importante conocer un poco más sobre el direccionamiento estratégico, ya que esto marca el nuevo plan a seguir de la organización. Salieron factores internos y externos para nuestra análisis de la organización.			

Isabel Benigna Noreña

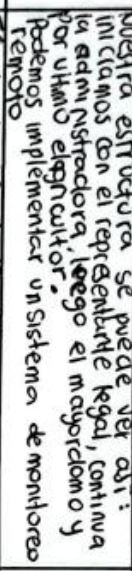
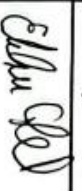
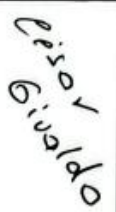
Víernes 9 de Enero 2026

Registro de asistencia grupos focales - Casa De La Misericordia SAS					
Sesión de trabajo:		N° 2			
Tema a tratar:		Diseño de misión, visión, valores, mega, objetivos estratégicos			
		Descripción			
Se definirá la identidad organizacional a través del diseño de la misión, visión y valores. Asimismo, se establecerá la mega y los objetivos estratégicos que guiarán el crecimiento y la sostenibilidad de la organización en el largo plazo."					
Nombre	Cargo	Comentarios	Hora Inicio	Hora final	Firma
Ruben Dario Restrepo Yepes	Representante legal	Nuestro Objetivo a 5 años es tener 35.000 plantas de plátano para seguir con nuestra producción y trabajo. Los valores con los que nos identificamos son la disciplina, la laboriosidad y honradez.			
Nancy Elena Noreña Osorio	Administradora	En este momento la organización tiene altos estándares de calidad con el plátano, pero queremos seguir mejorando nuestros procesos para así lograr maximizar su potencial. Valor la calidad.	8:00 am	9:00 am	
Edilson Giraldo Orozco	Mayordomo	Considero importante aplicar los buenos prácticas agrícolas ya que estas llevan a una producción responsable, sostenible y de calidad. Los valores que propongo son el respeto y la responsabilidad.			
Cesar Augusto Giraldo Orozco	Operario Agrícola	También deberíamos implementar tecnología y herramientas agrícolas que nos permitan agilizar nuestros procesos y alcanzar una mayor producción. El valor que considero fundamental es la perseverancia.			
Conclusiones					
Las personas en la organización ya tienen claro su horizonte y esto queda concretado, se destaca la importancia de las buenas prácticas agrícolas, continuar con los procesos de tecnificación y considerar la incorporación de nuevas tecnologías					


Isabel Benigna Ramirez Noreña

Viernes 16 Enero 2016

Registro de asistencia grupos focales - Casa De La Misericordia SAS

Registro de asistencia grupos focales - Casa De La Misericordia SAS					
Sesión de trabajo:		N° 3			
Tema a tratar:		Construir la estructura organizacional y plantear estrategias			
Descripción					
se procederá a definir la estructura organizacional, alineando el talento humano y los recursos con los objetivos trazados. Se formularán las estrategias necesarias para convertir la visión en acciones concretas que garanticen la competitividad y sostenibilidad de la empresa.					
Nombre	Cargo	Comentarios	Hora Inicio	Hora final	Firma
Ruben Dario Restrepo Yepes	Representante legal	Nuestra estructura se puede ver así: 	1	1	
Nancy Elena Noreña Osorio	Administradora	Es importante darle un lugar destacado al talento humano, al lado de la administración. Como estrategia podemos explorar alternativas de financiamiento que nos permitan tener un mejor acceso a capital y mitigar los efectos de la inflación.	1:00	2:00	
Edilson Giraldo Orozco	Mayordomo	Utilizando la administración de clientes y la seguridad sanitaria podemos aprovechar esta para mejorar la gestión de los clientes actuales y captar nuevos clientes.	2:00	3:00	
Cesar Augusto Giraldo Orozco	Operario Agrícola	Estamos de acuerdo con la estructura organizacional y como estrategia podemos aprovechar la experiencia del personal para desarrollar programas de formación que fortalezcan el relevo generacional.	3:00	4:00	
Conclusiones					
Se han propuesto estrategias muy buenas que puedan servir como punto de partida para un plan de acción, contribuyendo a fortalecer el fruto de la organización. Otra estrategia que podemos considerar es aprovechar la fortaleza de los productos para capturar nuevos mercados con mejores precios de venta.					


Isabella Beatriz Ramírez Noreña

