

**Formulación De Un Plan Estratégico De Gestión Del Talento Humano Para La
Organización Instituto Distrital Del Deporte La Recreación Y El Tiempo Libre Del Distrito
Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso Y Ecoturístico De Buenaventura -
INDERBUENAVENTURA 2022 - 2027**

Karen Daniela Noviteño Romero

Heylen Yulieth Rivas Caicedo

Directora

Patricia Perlaza Ortiz

Universidad Del Valle Sede Pacífico

Facultad Ciencias De La Administración

Programa De Administración De Empresas

Distrito Especial De Buenaventura

2023

**Formulación De Un Plan Estratégico De Gestión Del Talento Humano Para La
Organización Instituto Distrital Del Deporte La Recreación Y El Tiempo Libre Del Distrito
Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso Y Ecoturístico De Buenaventura -
INDERBUENAVENTURA 2022 - 2027**

Karen Daniela Noviteño Romero

Heylen Yulieth Rivas Caicedo

Trabajo de grado para optar por el título de Administradoras de Empresas

Directora

Patricia Perlaza Ortiz

Universidad Del Valle Sede Pacífico

Facultad Ciencias De La Administración

Programa De Administración De Empresas

Distrito Especial De Buenaventura

2023

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedicatoria

Esta investigación se la dedico principalmente a mis padres Jairo y Oneida, a quienes les agradezco por aconsejarme, protegerme y creer siempre en mí y porque sin ellos no sería la persona que soy.

A mis hermanos Yamir Tatiana y Andres Mauricio, a quienes amo, por brindarme apoyo, paciencia y agradables momentos para superar cualquier obstáculo que se me presente.

A mi abuela Evangelina por su acompañamiento, a hermoso bebé Ethan Josep por llegar a mi vida para demostrarme que siempre será mi fortaleza ante las adversidades.

Karen Daniela Noviteño Romero

Hago una dedicación especial de este trabajo a mi mamá Nilsa y mi papá Edgar, porque sin importar la edad que yo tenga, no cesaran de guiarme, angustiarse por mis afecciones y querer mi felicidad.

A mi tía Maritza con profundo sentimiento, quien ya se ha ganado el adjetivo de “mamá” por guardar tanta comprensión y cariño para conmigo.

Se lo dedico a ellos, las personas que más amo y quienes siempre buscan la forma de apoyarme incondicionalmente, brindarme su sabiduría y encomendarme en cada oración, para con Dios intercediendo, poder extraer de mí una buena hija, sobrina, amiga y con mucho orgullo una profesional.

Heylen Yulieth Rivas Caicedo

Agradecimientos

Infinitas gracias damos a Dios por permitirnos culminar con éxito este ciclo de nuestras vidas.

Agradecemos a nuestras familias, amigos y compañeros por su apoyo y acompañamiento incondicional.

Damos gracias la Universidad del Valle, especialmente al programa Administración de empresas por formarnos integralmente, del cual exaltamos el trabajo de la docente Patricia Perlaza quien hizo parte fundamental de esta investigación brindándonos sus conocimientos y recomendaciones.

Un agradecimiento especial a la organización INDERBUENAVENTURA por proporcionarnos su información y permitirnos desarrollar nuestra investigación.

Noviteño Romero Karen Daniela y Rivas Caicedo Heylen Yulieth

Tabla de Contenido

	Página
Resumen.....	14
Introducción	15
Planteamiento del Problema	18
Antecedentes	18
Identificación del Problema	20
Magnitud	22
Cronología.....	24
Causas o Posibles Causas.....	25
Formulación del Problema	25
Justificación	26
Objetivos.....	28
Objetivo General	28
Objetivos Específicos.....	28
Marcos de Referencias.....	29
Marco Contextual.....	29
Marco Teórico	33
El Modelo de Fred R. David para la Planificación Estratégica	33
Los Macroprocesos: Un Nuevo Enfoque al Estudio de la Gestión Humana.....	36

Proceso Estratégico - Benjamín Betancourt G	43
Estado del Arte	53
Marco Conceptual	56
Marco Legal	57
Aspectos Metodológicos	59
Tipo de Estudio	59
Estudio Descriptivo	59
Método de Investigación	61
Método Mixto	61
Población	62
Proceso Metodológico	63
Instrumento Metodológico	67
Técnicas de Recolección	67
Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información	75
Fuentes Primarias	75
Fuentes Secundarias	75
Diagnóstico de la Organización	76
Caracterización de la Organización.....	76
Reseña Histórica de la Organización INDERBUENAVENTURA.....	76
Misión - Dirección Técnica de Deportes	77

Visión - Dirección Técnica de Deportes.....	77
Políticas de Calidad - Dirección Técnica de Deportes	78
Objetivo - Dirección Técnica de Deportes	78
Logo.....	79
Diagnóstico de la situación actual.....	80
Análisis Externo.....	82
Análisis del Macroambiente.....	82
Entorno Demográfico	82
Entorno Económico	84
Entorno Político-legal.....	88
Entorno Social	90
Entorno Tecnológico	93
Entorno Ambiental	95
Análisis del Sector.....	96
Perfil Competitivo	96
Evaluación de los Factores Externos.....	99
Análisis Interno	101
Diagnóstico del Proceso Administrativo	101
Análisis de las Áreas Funcionales	102
Análisis de los Procesos	109

Diagnóstico de la Gerencia.....	110
Análisis de la Cultura y Clima Organizacional	111
Evaluación de los Factores Internos	114
Análisis Estratégico DOFA.....	116
Listado DOFA	116
Matriz DOFA.....	117
Direccionamiento Estratégico	118
Formulación de la Visión	118
Formulación de la Misión.....	119
Principios Corporativos	120
Objetivos de la Organización	121
Formulación de Estrategias	122
Matriz ANSOFF	123
Estructura del plan estratégico.....	123
Los Macroprocesos de Gestión del Talento Humano	126
Organización y Planificación del Área de Gestión Humana.....	126
Planeación Estratégica.....	126
Marco Legal.....	127
Políticas del Área.....	127
Análisis y Diseño de Cargos.....	128

Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización	128
Requisición y Reclutamiento	128
Selección de Personal	129
Contratación.....	129
Socialización e Inducción.....	130
Compensación, Bienestar y Salud de las Personas	130
Compensación y Estructura Salarial.....	130
Incentivos y Beneficios	130
Higiene y Seguridad Industrial	131
Calidad de Vida Laboral.....	131
Desarrollo del Personal	132
Capacitación y Entrenamiento.....	132
Desarrollo Profesional, Planes de Carrera.....	132
Evaluación del Desempeño	132
Monitoreo	133
Relaciones con el Colaborador.....	133
Negociación Colectiva y Relaciones con el Sindicato	133
Cesación y Ruptura Laboral	133
Plan de Acción sobre la Gestión del Talento Humano	136
Plan de Acción.	137

Conclusiones y Recomendaciones	141
Conclusiones	141
Recomendaciones.....	143
Anexos	145
Encuesta para los Colaboradores de INDERBUENAVENTURA	145
Bibliografía	149

Lista de Tablas

Tabla 1 Cronología de investigación	24
Tabla 2 Estado de arte por Soto	53
Tabla 3 Estado de arte por Mayorga	54
Tabla 4 Estado de arte por Vanegas	55
Tabla 5 Marco legal	58
Tabla 6 Proceso metodológico	64
Tabla 7 Entrevista	67
Tabla 8 Encuesta para colaboradores	70
Tabla 9 Encuesta de clima organizacional	74
Tabla 10 Indicadores económicos	87
Tabla 11 Proveedores INDERBUENAVENTURA	98
Tabla 12 Clasificaciones de los factores externos	99
Tabla 13 Evaluación de Factores Externos E.F.E.	100
Tabla 14 Clasificaciones de los factores internos	114
Tabla 15 Evaluación de Factores Internos E.F.I.	114
Tabla 16 Listado DOFA	116
Tabla 17 Matriz DOFA	118
Tabla 18 Misión de la organización	119
Tabla 19 Matriz ANSOFF	123
Tabla 20 Plan de bienestar e incentivos	124

Tabla 21 Diagnóstico de los macroprocesos del área de talento humano.....	134
Tabla 22 Plan de acción	137

Lista de Figuras

Figura 1 Organigrama INDERBUENAVENTURA.....	30
Figura 2 Un modelo integral de dirección estratégica	34
Figura 3 Macroprocesos de la gestión del talento humano.....	36
Figura 4 Procesos Estratégicos	44
Figura 5 Logo INDERBUENAVENTURA	80
Figura 6 Mapa de procesos	110
Figura 7 Principios corporativos INDERBUENAVENTURA.....	121

Resumen

El presente trabajo de investigación gira en torno a la formulación de un plan estratégico de gestión de talento humano para la organización Instituto Distrital del Deporte la Recreación y el Tiempo Libre de Buenaventura –INDERBUENAVENTURA 2022-2027. Para cumplir el objetivo propuesto en esta investigación se realizó un tipo de estudio descriptivo, con método mixto, como técnicas de recolección, entrevista en profundidad, encuesta estructurada y observación no participante dado que, fue necesario identificar unos criterios teóricos en los libros, Los Macroprocesos: Un Nuevo Enfoque al Estudio de la Gestión Humana - García et al., (2011) y Planeación Estratégica - Benjamín Betancourt G (2009) respectivamente, contribuyendo así, en la creación de un híbrido para identificar, diagnosticar y proponer aspectos de mejora de acuerdo con la planeación estratégica y la gestión del talento humano.

Palabras Clave: *Plan estratégico, Talento Humano, Gestión, Macroprocesos, Bienestar, Compensación, Matriz DOFA*

Introducción

En la actualidad las empresas utilizan el concepto de crear e implementar dispositivos que permitan la unificación de la planeación estratégica con el talento humano, lo que implica realizar un tipo de estudio de las diferentes variables económicas, sociales, culturales, ambientales, entre otras para que las organizaciones consigan el éxito deseado.

En este sentido, la planeación estratégica tiene como objeto, de acuerdo con Mendoza et al., (2016) “el estudio de las necesidades del entorno interno y externo de la compañía y la aplicación de todas aquellas estrategias para asegurar a los colaboradores los recursos necesarios para llevar a cabo una labor digna”. Teniendo en cuenta esta aseveración, se alude que para el cumplimiento efectivo de las estrategias corporativas se deben desarrollar políticas enfocadas a la motivación y la satisfacción constante de los colaboradores.

La presente investigación, se realizó en la organización Instituto Distrital del Deporte La Recreación Y El Tiempo Libre del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso Y Ecoturístico de Buenaventura - INDERBUENAVENTURA, establecimiento de carácter público, que se dedica a la formación integral de las personas, por medio de actividades físicas, deportivas, lúdicas y recreativas.

A través de explicaciones teóricas, sustentadas en el modelo de Proceso Estratégico - Betancourt G. (2009) en conjunto con el modelo de Los Macroprocesos de la gestión del talento humano – García et al., (2011) se diagnosticó, identificó y formuló mecanismos óptimos para el logro de los objetivos institucionales y por consiguiente el mejoramiento de la gestión del talento humano en la organización.

De esta forma, al interior de esta investigación, se podrá encontrar inicialmente el planteamiento y la formulación del problema, que describen de manera concisa la problemática a

tratar y las razones para realizar este trabajo. Por consiguiente, se presenta la justificación del problema donde se exponen los motivos por los cuales es importante que se realice esta investigación en la organización. Para ello, como primera medida se brinda una explicación de fondo para la empresa, luego para la comunidad, para las autoras y por último para la academia.

Posteriormente, se muestran la formulación del objetivo general y los objetivos específicos que tienen la finalidad de orientar la investigación durante su desarrollo. Igualmente, se presentan los marcos de referencias que permitieron a las autoras apoyarse en los diferentes antecedentes, teorías, conceptos y normativas, comenzando por el marco contextual, luego el marco teórico, seguido del estado del arte, después el marco conceptual y por último el marco legal.

Además, se evidencian los aspectos metodológicos donde se especifican el tipo de estudio, el método de investigación, el proceso metodológico, el instrumento metodológico, las fuentes y las técnicas de recolección de información que se utilizaron para darle la formalidad a la investigación.

Al término de la metodología, se da inicio al desarrollo del primer capítulo, en el cual se realiza el diagnóstico de la organización en el que, de manera detallada, se expone la información corporativa más relevante.

En el segundo capítulo, se evidencia el análisis de los entornos externos, es decir, la existencia de los factores de oportunidades y amenazas y el análisis de los entornos internos, es decir, la presencia de los factores de fortalezas y debilidades de la organización objeto de estudio, seguido del análisis estratégico DOFA que enlista todos los factores y se plantean las estrategias de mejoramiento con la matriz. Por último, se tiene el desarrollo del direccionamiento estratégico

donde se presentan aspectos como: la visión, misión, principios corporativos, estructura organizacional y objetivos de la entidad.

En el tercer capítulo, se realiza la identificación de los cinco macroprocesos de la gestión del talento humano en la organización, iniciando por el primer macroproceso de organización y planificación del área de gestión humana, seguido del segundo macroproceso de incorporación y adaptación de las personas a la organización, continuando con el tercer macroproceso de compensación, bienestar y salud de las personas, por consiguiente con el cuarto macroproceso de desarrollo del personal y finalmente, el quinto macroproceso de relaciones con el colaborador.

En el cuarto capítulo, se muestra la propuesta o la formulación del plan de acción a seguir donde se evidencian los objetivos estratégicos, las actividades, el cronograma, los responsables, los recursos e indicadores.

En el quinto y último capítulo, se presentan las conclusiones y las recomendaciones de acuerdo con las indagaciones y los análisis efectuados. Así mismo, se evidencian los anexos, referencias bibliográficas y webgrafías que sirvieron como herramienta para la consecución de material de estudio y poder construir efectivamente la investigación.

Planteamiento del Problema

Antecedentes

Los inicios del deporte organizado desde el punto de vista oficial y legal en Buenaventura nacen gracias a la Comisión Municipal de Educación Física - LA COMIFISICA, la cual fue creada y/o constituida por las autoridades locales de la época en el año 1938, a partir de la iniciativa de varios líderes deportivos, sociales y políticos, interesados en el deporte, siendo su primer director el político y periodista radial Néstor Urbano Tenorio. Estas entidades estaban amparadas o soportadas en la Ley 80 de 1925, cuyo objeto era organizar y direccionar la educación física y el deporte en Colombia.

A partir de la creación de esta comisión se regularizan los clubes y se legalizan los comités de los deportes de la época, de los cuales se mencionan las disciplinas como el atletismo, el fútbol, el baloncesto, el boxeo, entre otros. Siendo estos los primeros deportes que se practicaron, de manera organizada a nivel competitivo en la ciudad, antes de los años 50.

El mismo ente contó con vigencia en la ciudad hasta el año de 1966, mediante el Decreto N°27-03 del 12 de noviembre, en el cual el Concejo Municipal de Buenaventura crea la Junta Municipal de Deporte - JUNDEPORTES quien suprime y reemplaza a la anterior razón social, dirigiendo los designios del deporte por 29 años hasta 1995, cuando el Concejo Municipal de Buenaventura crea el Instituto Municipal de Deportes - I.M.D, con el Acuerdo número 34 del 29 de diciembre de 1995, el cual mantuvo vigencia, hasta que con un nuevo Decreto N° 033 del 20 de abril de 2001, por el cual se suprime la entidad de carácter descentralizado Instituto Municipal del Deporte, del Municipio de Buenaventura y se crea la Dirección Técnica de Deporte de Buenaventura - D.T.D, entidad

que dirigió el deporte en la ciudad hasta el año 2013, momento en el que mediante el acuerdo N°008 del 30 de abril, el Concejo Distrital suprime la D.T.D y crea el Instituto Distrital del Deporte la Recreación el Tiempo Libre de Buenaventura - INDERBUENAVENTURA. (INDERBUENAVENTURA, 2018)

El Concejo del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura, haciendo uso de sus atribuciones legales y constitucionales, expuestas en el artículo 313 numeral 6 de la Constitución Nacional del año 1991, en su ley 136 del año 1994, la ley 181 del año 1995, la ley 1551 del año 2012 y la ley 1617 del año 2013. Concuerta con la necesidad de constituir un ente que se encargue de velar por el bienestar y el derecho de las personas a tener espacios deportivos y de recreación, entonces, por medio del acuerdo N° 008 del año 2013, se crea el Instituto Distrital del Deporte, La Recreación y El Tiempo Libre de Buenaventura - INDERBUENAVENTURA.

De acuerdo con las manifestaciones del Concejo Distrital de Buenaventura, este instituto se crea con la finalidad de que el deporte recobre en la ciudad la importancia que debe tener y fundamentalmente convertirlo en uno de los medios por los cuales los bonaverenses logren tener mejor calidad de vida contando con excelentes condiciones de salud tanto física como mental, con ello se busca que los jóvenes utilicen el tiempo de ocio en estos espacios deportivos y recreativos. (Concejo Distrital Buenaventura, Valle del Cauca, 2013).

Esta organización se sitúa como un establecimiento de carácter público, dedicado a la formación integral de las personas, mediante actividades físicas, deportivas y recreativas, prestando a su servicio entrenadores innatos del Distrito de Buenaventura, con capacidades óptimas para la enseñanza y buena práctica del deporte.

INDERBUENAVENTURA, al ser una institución que interactúa de manera continua con personas, debe estar siempre en constante retroalimentación con el cumplimiento de los objetivos corporativos, alineándose con los objetivos individuales de los colaboradores y poder permitir que el desarrollo de las actividades se realice de manera agradable, en ese sentido, el tema relevante en la presente investigación, comprende lo que tiene que ver con la gestión del talento humano, que hace referencia a un conglomerado de procesos que procuran atender las necesidades de las organizaciones en materia de talentos idóneos, es decir, individuos que se encuentren debidamente calificados y cualificados para el puesto de trabajo, de tal manera, que las aquellos que se incorporen o quienes ya estén en la empresa deban ser capaces de lograr los objetivos organizacionales de forma eficiente.

Actualmente la organización cuenta con 89 colaboradores a su cargo, quienes están distribuidos en las diferentes áreas y departamentos que la conforman.

Identificación del Problema

En las diferentes visitas que se realizaron a la empresa, entre los meses de abril y octubre del año 2022, se extrajo información con ayuda de herramientas empleadas por las autoras como la observación no participante con una frecuencia bisemanal con un lapso de tres horas, para contemplar las rutinas y actividades de los colaboradores y a su vez, esta herramienta fue útil para conocer las instalaciones administrativas y los escenarios misionales, además se aplicaron dos encuestas estructuradas a través de la plataforma digital formularios de Google, con la finalidad de comprender mejor las percepciones de los colaboradores acerca de su entorno laboral y adicionalmente se realizó entrevistas a profundidad a actores expertos en el área de talento humano

de la organización con una duración aproximada de 1 hora. En consecuencia, las autoras identificaron las siguientes problemáticas:

La organización posee la ausencia de una escala salarial con base a la Ley 909 (2004) hace referencia a “la forma en que las autoridades distribuyen según diferentes rangos, responsabilidades y requisitos de evaluación salarial progresiva del personal”. Además, los colaboradores tienen una inadecuada retribución salarial de acuerdo a los perfiles, por tanto, los colaboradores reciben salarios que no tienen relación directa con su perfil profesional, además, de que se entregan pagos con retrasos, se expresa desde la gerencia con la representación del actual director, que esta realidad es consecuencia de que el presupuesto adquirido por recursos propios no cubre en totalidad el desembolso de nómina, y por esa razón los pagos no se pueden realizar en los tiempos acordados dentro de los contratos laborales. (Medina, entrevista personal, 12 de mayo de 2022)

De acuerdo a testimonios otorgados por el director de la organización durante una entrevista a profundidad que se llevó a cabo con las autoras, se dio lugar a argumentaciones acerca de, “la discriminación en la entrega de incentivos, en el sentido que, son los entrenadores, quienes de acuerdo con su rendimiento o logros conseguidos durante el desempeño de eventos deportivos a niveles nacional, departamental o distrital, podrán obtener estímulos, es importante aclarar que estos incentivos no se entregan por medio de compensaciones financieras directas, sino en reconocimientos que promuevan la autoestima del colaborador, tales como medallones o exaltaciones públicas”. (Medina, entrevista personal, 12 de mayo de 2022)

De igual manera, a través de la participación en la encuesta denominada Clima Organizacional de INDERBUENAVENTURA que se realizó el día 24 de mayo de 2022, se logró saber que “los colaboradores del área administrativa aseguran que sus lugares de trabajo albergan

deficiencias locativas y tecnológicas”, lo cual expresan, no les permite realizar correctamente sus funciones dentro de un ambiente de trabajo adecuado a sus necesidades.

Así mismo, la actual coordinadora de talento humano afirmó que “los colaboradores han expresado que sus contratos de trabajo presentan plazos demasiado cortos, y esto les genera inestabilidad laboral, por tanto, se les dificulta realizar proyecciones personales a futuro”. (Riascos, entrevista personal, 10 de mayo de 2022)

Los aspectos mencionados anteriormente serían una problemática organizacional de carácter interno, basándose en los argumentos de García et al., (2011) en su tercer capítulo sobre la compensación, bienestar y salud de las personas, donde se expresa lo siguiente:

El objetivo es desarrollar un sistema en el que la remuneración asegure la motivación y persistencia de los colaboradores dentro de la organización, donde se satisfacen sus necesidades, logrando su sostenibilidad y permanencia dentro de la organización, esto no solamente desde el punto de vista económico, sino que también se aplica en todo el proceso individual que lleva un colaborador. (p. 75)

Las consecuencias de esto se verán reflejado seguidamente en la magnitud.

Magnitud

La entrega de pagos con retrasos puede conllevar a que los colaboradores no se sientan satisfechos en su ambiente laboral, haciendo que su compromiso disminuya, dado que éstos no perciben una digna y justa retribución, originando poca motivación, el bajo rendimiento y ausentismo en sus actividades.

Al no brindar incentivos a todos los colaboradores, la organización estaría permitiendo la concentración de un mal clima laboral. Además, los colaboradores no pueden acceder a estos beneficios que le favorecerían tanto a él como a su grupo familiar.

No realizar planeación estratégica sobre el talento humano en la organización, origina que en la entidad se desconozcan los beneficios de la Higiene y Seguridad Industrial, que además de velar por la salud de los colaboradores, también proporciona un clima laboral seguro con instalaciones de bienes muebles ergonómicos. A raíz de esto, se dinamiza la ausencia de evaluación de desempeño, que coadyuve en el control de las actividades previstas, de lo contrario se verá reflejado en el incumplimiento de las metas trazadas.

En relación con la calidad de vida laboral:

Este proceso está muy ligado a la evolución de la salud y el bienestar en las organizaciones, por tanto, uno de los factores que más se estudiaron en relación con la salud mental y física de las personas en el ámbito laboral es el estrés, ya que afecta la determinación de la calidad y productividad de la organización, que puede traer grandes gastos para una persona y empresa. García, et al., (2011)

Los colaboradores debido a su inestabilidad laboral han presentado afectaciones relacionadas con su salud tanto física como mental, por consiguiente, esto influye de manera negativa los niveles de rendimiento para realizar sus funciones.

INDERBUENAVENTURA es una entidad que presta servicios como alquiler de escenarios deportivos, eventos lúdicos y recreativos en el Distrito Especial de Buenaventura, a través de esta labor la organización genera ingresos para el pago de sus obligaciones financieras. Al igual que otras organizaciones esta también se vio afectada por la crisis que ocasionó la

pandemia del COVID-19 en Colombia, es decir, la entidad durante ese lapso no tuvo la oportunidad de retribuirse mediante el aprovechamiento de sus recursos propios.

Cronología

Tabla 1 *Cronología de investigación*

Cronología de investigación	
FECHAS (AÑOS)	ACONTECIMIENTOS IMPORTANTES
1950	INICIOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA La formación dada por diversas instituciones responsables de los departamentos industriales y la conformación de la primera Asociación de directores de Personal. Cabuya (1999)
1995	Con la Ley 181 de 1995 en el artículo 69, se consagra la creación de los entes Deportivos Distritales.
2001	Creación de la Dirección Técnica de Deporte. (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2009)
2013	Creación del Instituto Distrital del Deporte la Recreación y el Tiempo Libre de Buenaventura – INDERBUENAVENTURA. (Concejo Distrital Buenaventura, Valle del cauca, 2013)
2020	Inicios de la pandemia por el Covid-19 en Colombia, consecuentemente se realizan las diferentes cancelaciones de actividades laborales.
2020	Con la Ley 2023 de 2020, que establece la creación de la tasa Pro-Deporte y Recreación. Se inician los retrasos en la retribución salarial a los colaboradores.
2022	Se inicia la investigación de la problemática en gestión del Talento Humano por parte de las autoras; estudiantes del programa Administración de Empresas de la Universidad del Valle, sede Pacífico.

Nota. Esta tabla muestra la cronología los hechos importantes que sostienen la presente investigación. Elaboración propia.

Causas o Posibles Causas

- **Ausencia de la escala salarial:** De acuerdo con Chiavenato (2007)

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de la organización es la política salarial. El salario es un factor esencial tanto para la posición competitiva que ocupa la organización en el mercado laboral como para la relación de la organización con sus colaboradores.

- **Bajos recursos propios:** La organización carece de un esquema que promueva la motivación del colaborador en el puesto de trabajo, donde se les reconozca a través de incentivos sus logros, además se les brinde la protección, seguridad y salud en el trabajo. En ese sentido, se ha acumulado la insatisfacción de parte de los colaboradores.

Formulación del Problema

¿Cuál es el plan estratégico de gestión del talento humano para la organización Instituto Distrital del Deporte la Recreación y el Tiempo Libre del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura - INDERBUENAVENTURA 2022 - 2027?

Justificación

A través de esta investigación se pretende crear mecanismos que le permitan al instituto INDERBUENAVENTURA disponer de un plan estratégico de gestión de talento humano, que le facilite documentar, y evaluar las condiciones de la organización y a su vez sirva de referencia para aquellas decisiones importantes que le concedan la excelencia en sus gestiones de carácter deportivo y consecuentemente ser competitivos a nivel local.

De esta manera para la organización INDERBUENAVENTURA este trabajo de investigación resulta valioso porque podrá disponer de un plan estratégico que le permitirá realizar mejoras en el área de talento humano, referente a, perfiles acordes con las diferentes áreas, de este modo estarán en concordancia con las funciones que exigen los cargos, también, fomentar la eficiencia y el buen desempeño de los colaboradores en el entorno laboral, de igual forma, la organización va a adquirir herramientas pertinentes para mitigar sus debilidades en relación a sus retrasos en las asignaciones salariales, para lograr pagos a tiempo conforme lo pactado en los contratos laborales.

La organización podrá organizar un programa de incentivos que incluya a todos los colaboradores, fomentar la retención de colaboradores con mayor experiencia y cumpliendo las metas estipuladas en la organización y así, preservar un mejor ambiente laboral y mantener una buena imagen corporativa sostenible en el largo plazo.

Si la organización INDERBUENAVENTURA tiene buenos procesos administrativos, el impacto en la comunidad, se refleja a través del desarrollo de las actividades misionales con mayor compromiso por parte del equipo de trabajo para conseguir integrar el deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre de los habitantes del Distrito Especial de Buenaventura en pro

de recuperar espacios de diversión para los niños y jóvenes, a su vez, promover el cuidado de la salud a través de la práctica de ejercicios y la mejora de la calidad de vida a través de diferentes espacios de interacción.

Para las autoras, este trabajo investigativo simboliza la oportunidad de validar los conocimientos teóricos adquiridos durante la formación académica, retentiva de tecnicismos en asignaturas como planeación estratégica, trabajo en equipo, gestión del talento humano, entre otras que ayudan en la ejecución adecuada del mismo. Además, se promueven los valores éticos y habilidades profesionales como la disciplina, y constancia, siendo capaces de contribuir a la resolución de problemáticas que existen en el campo administrativo de las organizaciones actuales.

Para la Universidad del Valle sede Pacífico, este trabajo realizado desde el programa de Administración de Empresas, se espera que sirva como marco de referencia con el uso de la temática de la gestión del talento humano, ratificando la importancia de llevar a cabo procesos con perspectivas humanísticas, las cuales permitan conseguir una relación directa con las instituciones públicas que conforman el ambiente empresarial del Distrito Especial de Buenaventura.

Objetivos

Objetivo General

Formular un plan estratégico de gestión del talento humano para la organización Instituto Distrital del Deporte la Recreación y el Tiempo Libre del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura - INDERBUENAVENTURA 2022 – 2027.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la organización INDERBUENAVENTURA según el modelo de planeación estratégica de Betancourt G. (2009)
- Identificar los macroprocesos de gestión del talento humano que se llevan a cabo en la organización INDERBUENAVENTURA de acuerdo con García et al., (2011).
- Proponer un plan de acción respecto a la gestión del talento humano en la organización INDERBUENAVENTURA.

Marcos de Referencias

Marco Contextual

Es importante indicar la contextualización geográfica de la organización objeto de estudio, la cual según el artículo 3° del Acuerdo N° 008 el Instituto Distrital del Deporte la Recreación y el Tiempo Libre de Buenaventura – INDERBUENAVENTURA se encuentra ubicado en el Distrito Especial Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura - Valle del Cauca en la República de Colombia.

Según el artículo 2° del mismo Acuerdo N° 008 se presenta que este instituto es un organismo público distrital, dotado de autonomía financiera y administrativa, con representación legal jurídica y patrimonial independiente, integrantes del sistema deportivo nacional y ejecutor del plan nacional de deporte, recreación y educación física bajo la Ley 181 de 1995.

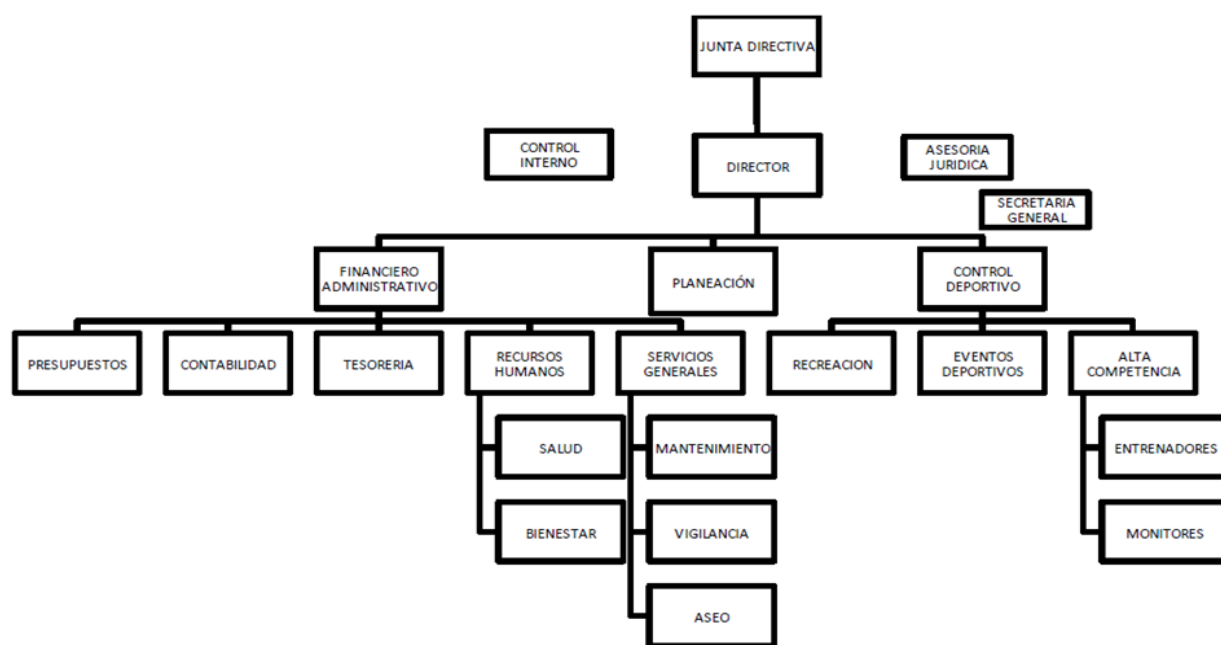
Con la constitución del ente deportivo distrital se facilita el acceso a las políticas y programas que el gobierno nacional establezca en materia de recreación y deporte ya que se entra a formar parte directa en el Sistema Nacional del Deporte, pudiendo así realizar convenios, mejorar trámites y por ende recibir recaudos por donaciones.

La organización se encuentra ubicada en el sector terciario, es decir, sector de prestación de servicios deportivos y recreativos de carácter público. Esta investigación es ejecutada con un enfoque en el área de talento humano. Adicionalmente, está localizada en la Carrera 2 No. 2-02, en la zona céntrica de Buenaventura. (Concejo Distrital, 2015)

Estructura organizacional de la empresa

(Aprobado por la Resolución No. 015 de enero de 2014)

Figura 1 Organigrama *INDERBUENAVENTURA*



Nota. Alcaldía Distrital de Buenaventura (2009)

El organigrama organizacional del INDERBUENAVENTURA, cuenta con un diseño estructural de forma jerárquica donde en un contexto vertical el público interesado en la comprensión interna del instituto puede evidenciar de manera clara y precisa los cargos, departamentos y dependencias que este dispone.

Así mismo, es necesario hacer mención sobre la contextualización del tema principal de la investigación, en ese sentido, se afirma que la Planeación Estratégica del Talento Humano, de acuerdo con el Ministerio del Trabajo.

A nivel macro, en Colombia actualmente está dirigido a la creación de valor social, teniendo en cuenta la responsabilidad que asumen los campos de talento humano con las organizaciones como líderes de procesos, a través de sus actividades que

velan por el adecuado desarrollo integral de las personas y sus comportamientos, redundando en la mejora de las entidades, satisfacción de los funcionarios, productividad del sector público, felicidad en el trabajo, bienestar ciudadano y desarrollo del país. (Ministerio del Trabajo, 2022)

A nivel meso, la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC), diseña e implementa un Plan Estratégico con políticas sólidas y dirigidas a fortalecer su talento humano, expresa que:

Además de esforzarse por lograr sus objetivos estratégicos, también se enfoca en agregar valor a las actividades de desarrollo y estímulo hacia los empleados mediante la mejora de las competencias, conocimientos, capacidades y calidad de vida, lo que conduce a su satisfacción, motivación y compromiso, de acuerdo con las necesidades del público y del cliente interno, todos estos factores, determinantes para contribuir al aumento de la productividad. CVC (2021-2023)

A nivel micro, la ejecución de la planeación estratégica para la Alcaldía del Distrito Especial de Buenaventura expone lo siguiente:

Concede evolución y vigencia anualmente mediante el impulso del desarrollo económico y social a través de la articulación de instituciones que promueven estas áreas en el territorio, donde se lanzó una Red Local de Emprendimiento y Empleabilidad, que, a su vez, expresan la importancia de la creación de estrategias y reuniones periódicas para seguir estimulando un impacto positivo dentro del Distrito. (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2021)

A continuación, se evidenciará el impacto del sector deportivo en los niveles nacionales y departamentales.

A nivel nacional, el Sistema Nacional de Deporte fue creado mediante la Ley 181 de 1995, también conocida como la Ley del deporte y que enuncia que el sistema es el conjunto de organismos articulados entre sí, para permitir el acceso de la comunidad al deporte, a la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física, teniendo como objetivo generar y brindar a la comunidad oportunidades de participación en procesos de iniciación, formación, fomento y práctica del deporte, la recreación, y el aprovechamiento del tiempo libre, como contribución al desarrollo integral del individuo y a la creación de una cultura física para el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos. (Mindeporte, 2021)

A nivel departamental, en cumplimiento de la Constitución Nacional, La Ley 181 de 1995, su Decreto Reglamentario 1822 de 1996 y la Ordenanza No. 022 de noviembre 26 de 1997, se creó “El Instituto del Deporte, la Educación Física y la Recreación”, como organismo rector del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física en el departamento del Valle del Cauca, quien es el encargado de garantizar a la población vallecaucana el acceso al conocimiento y a la práctica regular y planificada del deporte, la educación física y la recreación como parte de su formación integral con criterio de diversidad y equidad social en compañía de los organismos territoriales y del Sistema Nacional del Deporte, a través de recursos tecnológicos, financieros, físicos y talento humano competente, en espacios deportivos y recreativos adecuados. (INDERVALLE, 2020)

Marco Teórico

De acuerdo con Mendoza Fernández et al., (2016)

La planificación estratégica del talento es el estudio de las necesidades de los entornos internos y externos de una organización y la adopción de estrategias que proporcionen a los colaboradores los recursos necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficiente, formulando políticas con un enfoque en la motivación y el aprendizaje continuo.
(p. 13)

El Modelo de Fred R. David para la Planificación Estratégica

La adopción de este teórico permite que a través de sus planteamientos se evalúen las alternativas para las empresas, ayudando a formular de una manera sistemática, lógica y racional los criterios de determinación de las posibles estrategias a implementar. Por tanto, en la presente investigación las autoras lograron complementar los conceptos fundamentales sobre la formulación estratégica validando aspectos importantes cómo la correcta ejecución del análisis de la matriz DOFA que hace parte de los aspectos para la consecución del planteamiento en el objetivo general.

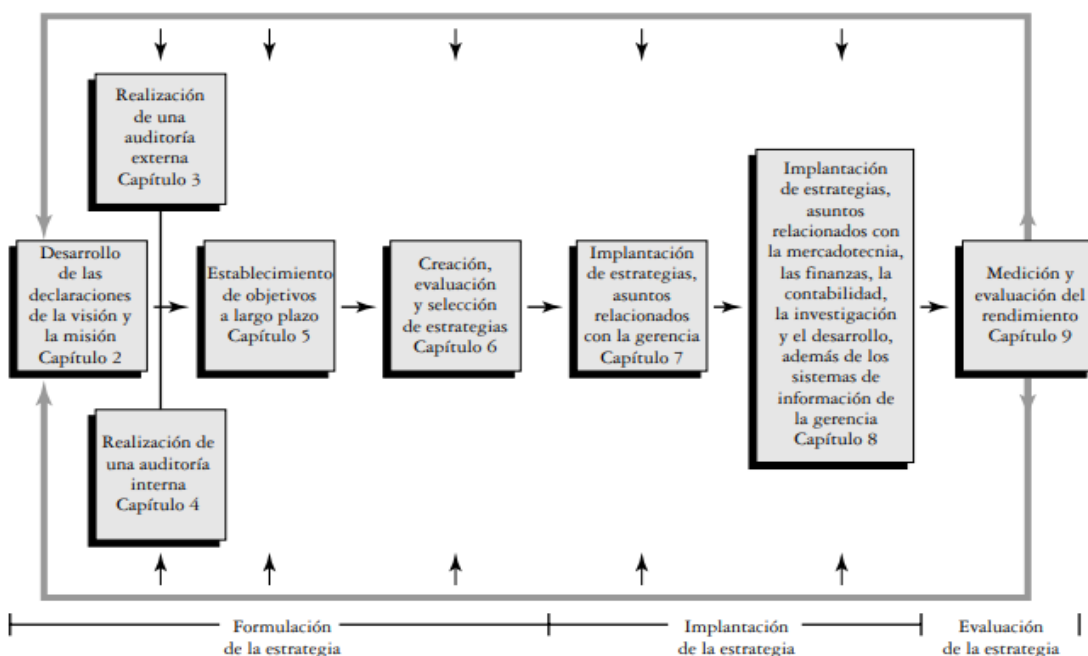
A su vez, la doctrina del autor, sobre la descentralización del proceso de dirección estratégico, fomenta inclusión general de participación entre la alta gerencia y demás miembros del equipo, promulgando el propósito principal de las autoras en el marco de una formulación sobre la gestión del talento humano integral para la organización.

David (2013) menciona que:

Los procesos de gestión estratégica se describen como un enfoque organizado, racional y objetivo para la toma de decisiones en la organización. Estos procesos intentan organizar las diferentes informaciones cualitativas y cuantitativas de tal forma que se puedan tomar decisiones efectivas en medio de situaciones de incertidumbre; sin embargo, la gestión estratégica no se presenta como una ciencia exacta que permita la existencia de una perspectiva única y precisa. (p. 7)

Se presenta el modelo del autor en mención:

Figura 2 *Un modelo integral de dirección estratégica*



Nota. Adaptado de Concepto de Administración Estratégica (p. 14), por de David (2003).

El modelo propuesto por el autor comprende tres fases que son las siguientes:

- **Primera fase - Formulación de estrategias:** “inicialmente, se elabora una investigación cuidadosa con matrices de participación de crecimiento, matrices de gran estrategia o

matrices internas y externas. Esto para determinar el estado actual de la empresa y la capacidad de elaborar estrategias de manera predecible” Romero (2021).

- **Segunda fase - Ejecución de las estrategias:** “esta fase es la más compleja, de esta manera la subdivide en tres etapas para su ejecución, primeramente, establece una fijación de la meta u objetivo, seguido de una definición de las diferentes políticas y por último se asignan recursos” Romero (2021).

En la etapa de fijación de metas, estas deben cumplir con las características de los objetivos SMART, es decir, específicos, medibles y alcanzables.

En la etapa de establecimiento de políticas, una vez definidos los objetivos, se deben determinar los lineamientos que guiarán a la organización para lograr dichos objetivos, con base en los principios y políticas comunicados a todo el personal dentro de la unidad.

En las etapas finales de la asignación de recursos, debe saber cómo asignar los recursos productivos que necesita para alcanzar las metas de su organización, incluso después de conocer las estrategias, las metas y las políticas de su organización.

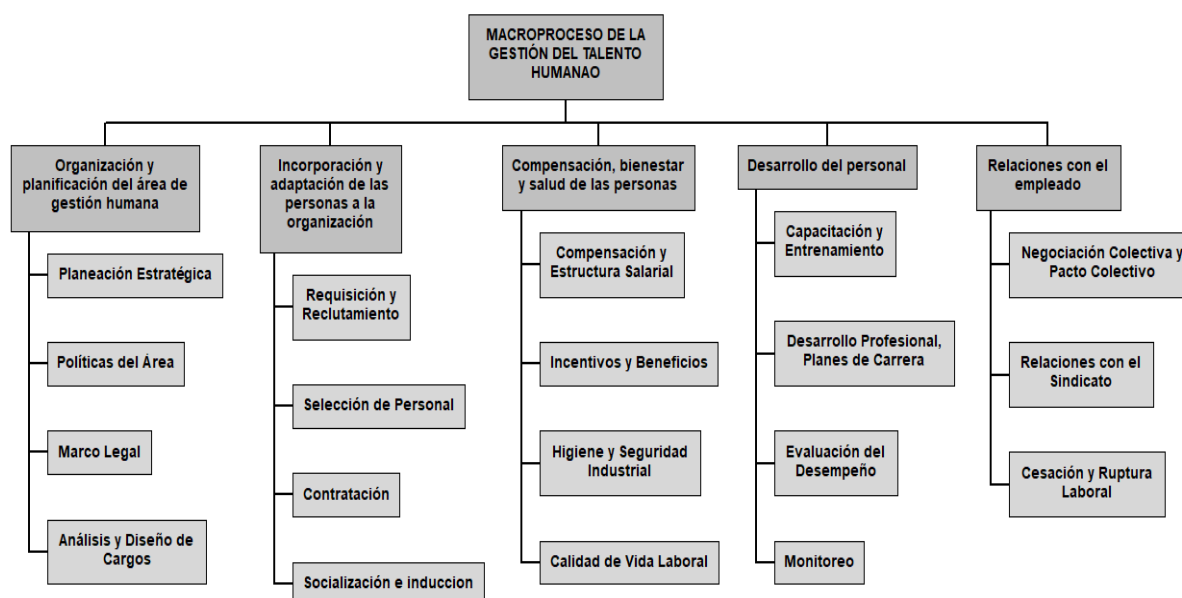
- **Tercera fase - Evaluación de las estrategias:** el autor considera que debe realizarse dicha evaluación de manera continua y sistemática con el fin de que las organizaciones puedan adaptarse al cambio con mayores probabilidades de éxito.

De esta forma, se instauran una serie de preguntas repetitivas y un mapa de procesos sistematizados para evidenciar los resultados en una tabla y tomar las acciones correctivas correspondientes. Así mismo, se establece la metodología para medir el desempeño en base a unos indicadores. Romero (2021).

Los Macroprocesos: Un Nuevo Enfoque al Estudio de la Gestión Humana

Es importante contar los aportes de esta teoría dado que, se establece como un referente fundamental para desarrollar el segundo objetivo específico de la investigación, ayudando a identificar, comprender y explicar la naturaleza de los procesos integrados en la Gestión del Talento Humano que se llevan a cabo en la organización objeto de estudio, ya que presenta una mayor contextualización sobre los conceptos propios de esta área, a su vez otorga un alto grado de afinidad y de claridad para reforzar los fundamentos de las autoras. Un macroproceso consiste en un cierto número de procesos para producir un resultado particular o lograr una meta o propósito. Se pueden dividir en subprocesos lógicamente relacionados de actividades secuenciales que aportan a la razón de ser del macroproceso y la creación de valor en la organización. Garcia et al., (2011)

Figura 3 Macroprocesos de la gestión del talento humano



Nota. Adaptado de Los Macroprocesos: Un Nuevo Enfoque al Estudio de la Gestión Humana (p. 17), por García et al., (2011).

El primer Macroproceso, **Organización y Planificación del Área de Gestión Humana**; su finalidad es preparar y definir los elementos necesarios para el buen funcionamiento y progreso de los demás procedimientos encaminados a la gestión del talento humano para que el área brinde soporte y estrategia a la organización. Los procesos que forman parte de este macroproceso inicial y tienen un mismo objetivo, son los procesos que se utilizan para diseñar las actividades que deben realizar las personas, para dirigir y controlar el desempeño, a su vez, impulsa la respuesta a la pregunta: ¿Qué deberán hacer los colaboradores en la organización? los resultados evidentes de la organización y cómo pueden operar los macroprocesos posteriores depende más de la estructuración adecuada de esos procesos por encima de los demás.

El segundo Macroproceso, **Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización**, presenta como objetivo que los individuos que ingresan a la empresa no dispongan únicamente de las habilidades y competencias requeridas para el puesto, sino que también puedan adaptarse con rapidez a la empresa, a la cultura, los procedimientos y formas de hacer, creando valor desde su lugar. Consta de los procesos de reclutamiento y requisición, contratación, selección de personal, inducción y socialización.

El tercer Macroproceso, **Compensación, Bienestar y Salud de las Personas**, el objetivo es fomentar sistemas de compensación que permitan motivar y sustentar a los colaboradores en la organización, satisfaciendo sus necesidades más sentidas y generando su perdurabilidad y cuidado dentro de la organización, pero no sólo la parte económica, sino el volumen global del individuo, en este caso el colaborador.

Siendo este Macroproceso, el eje central del planteamiento del problema del presente trabajo de investigación, se procederá a especificar cada una de sus entradas, procesos y salidas

dando a entender, cómo se debería llevar a cabo Según Garcia et al., (2011) una adecuada gestión de Compensación, Bienestar y Salud de las Personas.

Compensación y Estructura Salarial.

Es el proceso mediante el cual una organización define la forma en que las personas son recompensadas o reconocidas por su servicio y desempeño, enfatizando la necesidad de que esta cuente con una política de compensación, un conjunto de lineamientos que la organización refleja y construye sobre su filosofía temas relacionados con la remuneración de los colaboradores, pero no son inamovibles, sino que se modifican según las circunstancias. compensación. Se agrega, que las compensaciones están compuestas por la compensación financiera que puede ser directa o indirecta y la compensación no financiera. García et al., (2011)

La financiera directa; incluye salarios, bonos, comisiones, bonos y vacaciones a los que tiene derecho legalmente. La financiera indirecta; respecto de todos los pagos económicos en moneda que no sean derechos legales, tales como pago de horas extras, aguinaldos y licencias extralegales, gratificaciones y todas las subvenciones adicionales.

La no financiera consiste en todos los incentivos no económicos que las personas consideran y ayudan a su permanencia en la organización, tales como oportunidades laborales, reconocimiento y autoestima, estabilidad laboral, calidad de vida laboral, promoción, libertad y autonomía laboral, etc. García et al., (2011)

Incentivos y Beneficios “complementa la compensación salarial ya que está diseñada para motivar a los colaboradores a mejorar su desempeño a través de incentivos y generar apoyo a través de beneficios para estimular y mantener la fuerza laboral.” (p. 93)

Según Chiavenato, (2000) la mayoría de las organizaciones emplean varios tipos de incentivos financieros como compensación por lograr uno o más objetivos organizacionales, que incluyen:

- 1) Recompensas relacionadas con objetivos de realización empresarial: hace referencia a la participación de los resultados semestral o anualmente.
- 2) Recompensas vinculadas al tiempo de servicio del colaborador: se concede en determinados tiempos, de acuerdo con el desempeño satisfactorio del colaborador.
- 3) Recompensas relacionadas con el desempeño claramente excepcional: es el incremento por meritocracia, es decir, se refleja en mejoras salariales por particularidades en el desempeño del colaborador.
- 4) Recompensas relacionadas con resultados departamentales: son distribuidas por el equipo en razón a igualdad en los porcentajes con relación al salario base de cada colaborador.

Higiene y Seguridad Industrial

Rodríguez (2007) señala que, estos garantizan condiciones de trabajo personales y físicas que pueden mantener un cierto nivel de salud para los colaboradores. Así mismo, agregó que la higiene del trabajo está asociada al diagnóstico y prevención de enfermedades profesionales, a partir del estudio de dos variables: la persona y su entorno laboral.

Rodríguez, (2002) nombra el plan de higiene y seguridad en el trabajo, que contiene variables como:

Motivación al personal sobre seguridad: esto se apoya en guiar adecuadamente a los colaboradores dentro de la organización, destacando los aspectos relacionados con la seguridad y explicando los procesos de trabajo apropiados, explicando el uso de la vestimenta adecuada, los peligros que pueden enfrentar y verificando la comprensión del colaborador frente a las situaciones que ocurran.

Programas de capacitación: estos planes incluyen todo lo relacionado con la seguridad y la salud, incluyendo cursos de primeros auxilios, técnicas de prevención de accidentes, el manejo de equipos de alto riesgo y operaciones de emergencia.

Normas de seguridad: resulta práctico que los colaboradores aprendan las normas y reglamentos de seguridad mediante la celebración periódica de reuniones sobre seguridad en el trabajo.

Campañas de seguridad: pertinentemente se tienen presente las campañas de seguridad, se cree que brindan beneficios para alcanzar mejores resultados.

Control de accidentes: se debe analizar el historial de incidentes laborales para informar a todos los miembros de la organización y lograr mitigar estos flagelos.

De igual manera, García et al., (p. 104) plantea que entre los principales elementos a estudiar en un programa de higiene son:

El ambiente físico: que involucra aspectos como la iluminación adecuada durante cada actividad; la ventilación, es decir, que exista una adecuada salida o eliminación de gases, humos y olores desagradables; temperatura que debe medir los niveles acordes a la

resistencia en temperatura del ser humano y buscando eliminar los ruidos o nivelarlos de acuerdo con los niveles de audición tolerables por el individuo.

El ambiente psicológico: se ofrece la creación o medición de relaciones interpersonales, tratando de presentarlas en un ambiente agradable y de esta manera analizar las formas de actividades, cómo se afrontan y prevenir posibles fuentes de estrés y otras enfermedades profesionales.

Los principios de ergonomía: estos investigan sobre la mejor adecuación de la maquinaria de trabajo para las condiciones del cuerpo humano acorde con el tamaño, orientados a disminuir las necesidades de realizar esfuerzos físicos sobrehumanos.

Calidad de Vida Laboral (CVL)

Está íntimamente enlazada con los procedimientos de salud y bienestar que se desarrollan en las entidades con la finalidad de obtener mejores rendimientos por parte de los colaboradores.

Es el departamento de gestión humana es responsable de llevar a cabo la implementación de planes con propósitos de fomentar la calidad de vida laboral, con la finalidad de realizar los procesos de la mejor manera, de tal forma, que los colaboradores de la organización también desarrollen sus funciones con el mayor de los compromisos y motivación para beneficio propio y de la organización.

En este sentido, los autores consideran que no se puede evitar conocer los sentimientos de los colaboradores, dado que estas afectan los niveles de rendimiento y la efectividad, por tanto, no pueden ser descuidados y requieren de un esfuerzo por parte del departamento para mantenerlas bajo control.

Según, Chiavenato (2002) “la calidad de vida laboral no está determinada únicamente por las características individuales o situacionales, sino también por la actuación sistémica que existe entre esas características individuales y las organizacionales”. Es así, como el autor presenta los tres modelos más importantes relacionados con la calidad de vida:

1. Modelo de Nadler y Lawler: la calidad de vida se basa en cuatro dimensiones y mejora a medida que mejoran. Estos son: participación de los trabajadores en la toma de decisiones, reestructuración de los lugares de trabajo, innovaciones en los sistemas retributivos y mejoras en el entorno laboral.

2. Modelo de Hackman y Oldham: según los autores, las responsabilidades del trabajo crean estados psicológicos claves que conducen a resultados personales y laborales que influyen en la CVL, en ese sentido presenta: la variedad de habilidades, la identidad de la tarea, el significado de la tarea, la autonomía, la retroalimentación del trabajo propio, la retroalimentación extrínseca y las interrelaciones.

3. Modelo de Walton: manifiesta que existen ocho factores que afectan la CVL como lo son: la compensación justa y adecuada, las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, el empleo y desarrollo de la capacidad, las oportunidades de crecimiento continuo y seguridad, la integración social en la organización, la reglamentación, el trabajo y espacio total de vida, y la importancia social de la vida en el trabajo.

Dentro del cuarto Macroproceso, **Desarrollo de Personal**, se involucran los procesos de promoción y progreso de los colaboradores por medio de las capacitaciones y entrenamientos, los avances profesionales y la planificación de carrera, en el que los colaboradores crecen y ascienden al interior de la organización; las evaluaciones y la mejora de la ejecución de las funciones, en ese

sentido, los colaboradores se califican con base a su trabajo dentro de la organización; y terminando con el sistema de información y el seguimiento de la gestión humana, el cual verifica continuamente todas las actividades ejecutadas por los colaboradores. En este macroproceso, lo que se busca principalmente es poder mejorar todos los factores que afectan sobre el colaborador.

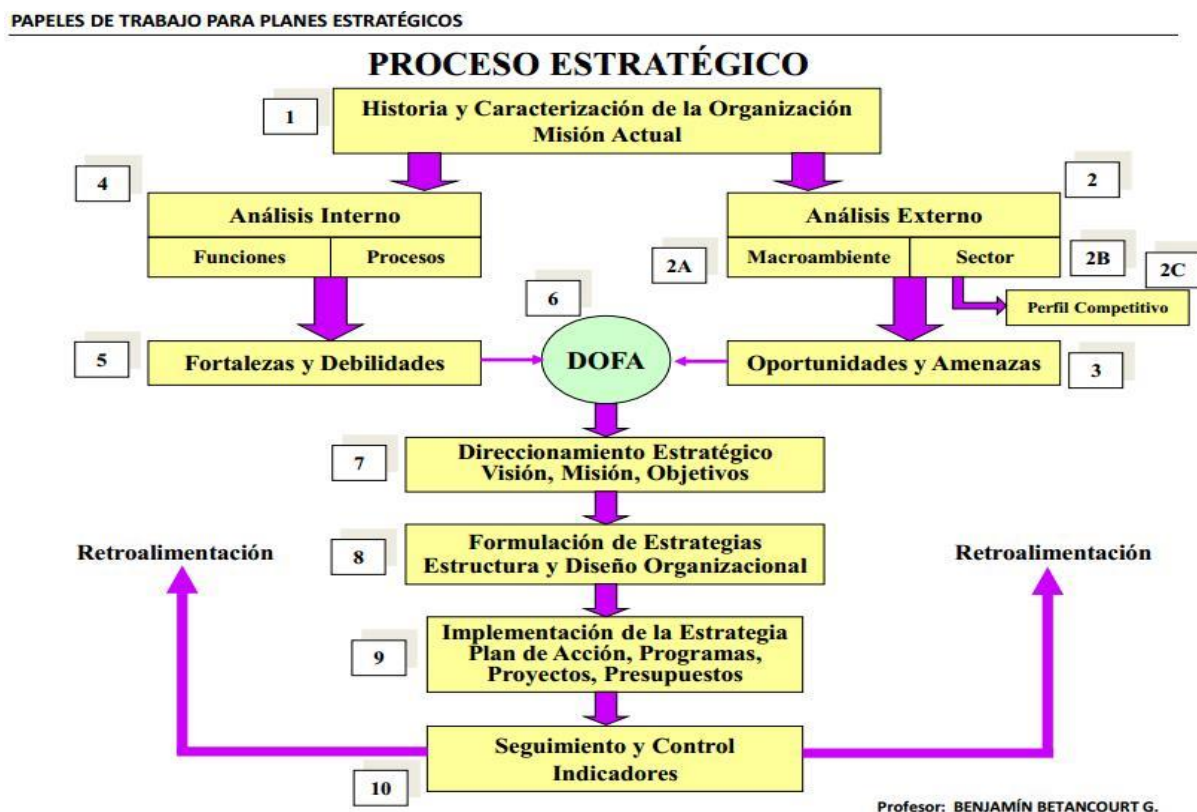
Por último, en el quinto Macroproceso, **Relaciones con el Colaborador**, tiene como finalidad conservar los vínculos laborales colaborador-empleador caracterizadas por la legalidad y la legitimidad. Este macroproceso envuelve la celebración de contratos colectivos y la relación (si hubiere) con el sindicato, garantizando la cesación legal de la relación del colaborador con la organización o la terminación de la relación laboral.

Proceso Estratégico - Benjamín Betancourt G

El modelo de Planeación Estratégica de Benjamín Betancourt permite a las autoras tener una tener una orientación clara con base a la estructura necesaria para establecer la propuesta de un plan de acción que genere cambios significativos en el funcionamiento interno de la organización INDERBUENAVENTURA cumpliendo con los requerimientos y condiciones que le posibiliten alcanzar sus objetivos corporativos.

Cuando se habla de estrategia, Betancourt G., (2009) hace referencia a “la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades del cliente, las cuales identifican el posicionamiento fundamental y la ventaja competitiva necesaria para aventajar la competencia mientras se cumplen los objetivos financieros y no financieros”.

Figura 4 Procesos Estratégicos



Nota: Adaptado de Library, Betancourt G., (2009)

En su obra Planeación Estratégica Papeles de Trabajo para Planes Estratégicos, Benjamín Betancourt G, expone y explica pasos y aspectos importantes para tener en cuenta al momento de hacer un plan estratégico.

Siguiendo el esquema planteado por el autor Betancourt G. (2009) argumenta que, el primer paso de un plan estratégico es la **historia y caracterización de la organización**.

La historia de la empresa no puede quedarse en el mero análisis del desarrollo tecnológico, los avances organizativos y la dimensión de los mercados en los que actúa la empresa. Para entender la evolución y el comportamiento de la empresa hay que ampliar el punto de vista a los aspectos sociales y económicos. Es la historia social de la empresa, en la que se tengan en cuenta cuestiones como:

- Las circunstancias históricas concretas de la creación, expansión y/o desaparición de la empresa en el contexto del sector industrial al que pertenece y en el ámbito local, regional y de país.
- La influencia derivada de las distintas formas de propiedad en la actividad de la empresa.
- Las múltiples causas sociales y culturales que configuran la empresa y el sector industrial al que pertenece.

De acuerdo con lo anterior, conviene expresar la historia de la organización teniendo en cuenta lo siguiente:

- Breve pero concisa descripción histórica de la organización destacando los momentos históricos más relevantes para la organización y sus características distintivas.
- Identificar la misión actual, sus objetivos y sus estrategias actuales, además de su estructura orgánica.
- Las razones o motivos por los cuales se creó la organización.
- Cambios en la composición accionaria o de propiedad de la organización.

Seguidamente, establece el **análisis externo**, este análisis comprende dos ámbitos: el del estudio del macroambiente y el análisis del sector. Por un lado, el primer ámbito se entiende como un elemento único del método de planificación moderno es su orientación externa, la comprensión de las fuerzas que influyen e incluso determinan el comportamiento de la organización investigadora. Este a su vez, comprende 4 capas del entorno que delimitan los grados de proximidad en la empresa.

- Entorno general: “este contiene las variables y agentes que poseen un carácter agregado, tales como el PIB, la inflación, la política del gobierno, las tendencias demográficas, la seguridad y similares”.

- Entorno medio: “está constituido por la industria o industrias en las cuales opera la empresa. Cubre una porción reducida que el entorno general debido a que se circunscribe a un conjunto de empresas correlacionadas por sustitución o complementariedad tales como la industria textil, metalmecánica y demás”.
- Entorno próximo: “es una porción del entorno medio, constituido por todas las variables y agentes que poseen un vínculo estrecho con la empresa”.

Por otro lado, el segundo ámbito hace referencia al entorno institucional y al conjunto de organizaciones investigadoras, grupos, centros e instituciones que ofrecen productos y servicios de investigación similares o complementarios, identificando la actividad socioeconómica o cultural en la que se encuentran. Betancourt G. (2009)

Algunas variables del entorno son: demográfico, económico, político-legal, sociocultural, tecnológico, ambiental, entre otros.

Además, Betancourt G. (2009) otorga una guía de análisis para hacer seguimiento a factores externos, esto lo establece con las oportunidades externas y las amenazas externas. Las primeras, se refieren a las tendencias sociales, políticas, económicas, tecnológicas, competitivas, así como a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro, y las segundas, consisten en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

Dentro de este entorno externo, también se inmiscuye el **análisis sectorial**, donde el modelo de las 5 fuerzas incluye: posibles entrates, proveedores, productos sustitutivos, compradores y competidores actuales.

A su vez, tiene relevancia para comprender el sector competitivo de una determinada organización.

Iniciando con las barreras de entrada, estas albergan: economías de escala, diferencias propias del producto, identidad de marca, costos intercambiables, requerimientos de capital, acceso a la distribución, ventajas absolutas de costo, entre otros aspectos.

Continuamente, los determinantes del poder del proveedor, albergan: diferenciación de insumos, costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector industrial, concentración de proveedores, importancia de volumen para el proveedor, insumos en el costo o diferenciación, entre otros.

Los determinantes de la amenaza de sustitución, se presentan como: desempeño del precio relativo de los sustitutos, costos intercambiables, propensión del comprador a sustituir.

Los determinantes de la rivalidad se conocen como: crecimiento de la industria, costos fijos (de almacenamiento) /valor agregado, sobrecapacidad intermitente, diferencias del producto e identidad de marca.

Y por último, determinantes para el poder del comprador: concentración de compradores contra concentración de empresas, volumen de compra de productos, negociación para la absorción de costos por parte del comprador o proveedor, información del comprador, capacidad de integrarse hacia atrás y productos de sustitución.

Cabe destacar, que una herramienta que sirve para sintetizar todas las variables encontradas luego de hacer un análisis externo, se pueden depositar en una **matriz de evaluación de factores externos (E.F.E)**

Ahora bien, lo siguiente es situarse en el **análisis interno**, que de acuerdo con Betancourt (2009) “comprende el conjunto de factores que determinan la posición competitiva que va

a adoptar el grupo de investigación acorde con sus líneas de investigación a fin de obtener una ventaja distintiva y sostenible.” Así mismo, se explica que: antes de entrar a definir el destino de la organización como una totalidad, formulando su direccionamiento estratégico, es conveniente echar una mirada hacia adentro para ver con que recursos se cuenta para adelantar la labor estratégica, enfrentando la situación del entorno. Existen varias formas de descomponer internamente la empresa con el propósito de hacer un diagnóstico de esta:

- Diagnóstico del proceso administrativo.
- Análisis de las áreas funcionales.
- Análisis de los recursos.
- Análisis de los procesos.
- Diagnóstico de la gerencia.
- Análisis de la cultura organizacional.
- Estudio del clima organizacional.

Además, este entorno incluye las descripciones de ciertas áreas funcionales que es necesario tener en cuenta, las cuales son: producción y operaciones, mercadeo y ventas, personal y talento humano, costos, contabilidad y finanzas, entre otros. Posteriormente, las características de la cultura y clima organizacional. Por último, se recomienda especificar en los procesos que cumple la organización, mediante un mapa o esquema de procesos.

Cabe destacar, que una herramienta que sirve para sintetizar todas las variables encontradas luego de hacer un análisis interno, se pueden depositar en una **matriz de evaluación de factores internos (E.F.I)**.

Análisis estratégico DOFA

Las empresas comprenden dos (2) visiones con el fin de contrarrestar y/o aprovechar lo positivo y negativo que traiga el entorno, se dividen en la visión endógena (fortalezas y debilidades) y la visión exógena (oportunidades y fortalezas)

La matriz DOFA se clasifica en cuatro (4) aspectos:

Estrategias F.O: Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Estrategias F.A: Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas.

Estrategias D.O: Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades.

Estrategias D.A: Minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas.

Direccionamiento estratégico: “comprende la formulación de la visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y la estructura de la organización investigadora” Betancourt G. (2009).

Este aspecto, tiene incluido factores como: visión, misión, valores, objetivos, estrategias, tácticas.

- Visión: este no es un estado invariable, sino que es una dinámica de progreso que necesita funcionar, lo que no es un estado, sino un proceso. Por esta razón es preferible hablar de visionando como arte de elaborar y dar vida a una visión concebida como un proceso en espiral en el que se conjugan la visión y la acción cotidiana, en lugar de la clásica secuencia lineal.
- Misión: visualiza la organización a largo plazo, en términos de los quiere ser y a quién quiere servir. Implica, por lo tanto, el identificar las necesidades existentes en la sociedad y prever su posible evolución (de las necesidades). De que se identifiquen y anticipen las necesidades depende la misma evolución de la organización y su sentido de responsabilidad social y ético.

- **Objetivos:** se define como un resultado deseado, unos de sus requisitos es que deben ser: claros y precisos, por escrito, ambiciosos pero realistas, congruentes entre sí, susceptibles de medición cuantitativa, realizables en determinado periodo y acordados por todos los responsables.
- **Estrategia:** es un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos.
- **Táctica:** es la acción, técnica o herramienta específica o particular seguida o empleada por la empresa para hacer realidad una determinada estrategia.

Formulación de estrategias: “las estrategias marcan el camino para lograr los objetivos propuestos, son las vías seleccionadas entre las diferentes alternativas que se ofrecen para alcanzar la misión del grupo” Betancourt G. (2009).

Matriz Ansoff: comprende los productos, servicios o tecnologías nuevos y actuales, se subdivide en penetración, desarrollo de productos (diferenciación), desarrollo de mercados (segmentación) y diversificación.

Penetración en el mercado: consecución de un mayor volumen de ventas mediante la captación de nuevos clientes o mayor consumo de los clientes actuales.

Desarrollo de nuevos mercados: ampliación del campo de acción de la empresa mediante el traslado de las actuales líneas de productos hacia mercados no explotados.

Desarrollo del producto: aplicación de las nuevas técnicas y de las necesidades actuales del mercado para conseguir una mayor satisfacción del cliente.

Diversificación: desarrollo de nuevos productos que permitan satisfacer necesidades distintas en los mercados actuales y penetrar en mercados no explotados.

Implementación de estrategias: “el plan de acción se lleva a cabo mediante la formulación y ejecución de programas y proyectos tendientes a mejorar la gestión del grupo de investigación” Betancourt G. (2009).

Este plan de acción trata de explicar la forma cómo se va a ejecutar el plan estratégico; es decir, la manera en que se va a implementar el mismo. Al plan de acción también se le conoce cómo plan táctico, para poder determinar su alcance y su relación con el plan estratégico. Para iniciar la formulación de este plan se debe realizar un análisis de la situación actual de la organización objeto de estudio. Betancourt G. (2009).

Este plan de acción se formula a corto plazo, en otras palabras, se establecen objetivos específicos de corto plazo para determinar los logros, beneficios o los resultados que se obtendrán en un determinado momento. De esta forma, el plan de acción va a expresar el qué. Betancourt G. (2009).

Luego las tácticas concretas deben garantizar el cumplimiento de los objetivos expresando el cómo. Betancourt G. (2009).

Por consiguiente, las actividades, las acciones o tareas deben realizarse para lograr el cumplimiento de lo propuesto en los objetivos y el desarrollo de las tácticas. Betancourt G. (2009).

Después, el cronograma de actividades responde a las secuencias y la ubicación en el tiempo de las acciones y tareas que deben realizarse para el desarrollo del plan. Betancourt G. (2009).

Posteriormente se fijan los recursos requeridos para la realización de las actividades y tareas, estos recursos pueden ser de tipo: financieros, físicos, locativos, planta y equipo, etc. Adicionalmente, se determinan los responsables son las personas destinadas a dirigir y realizar el plan. Betancourt G. (2009).

Finalmente se deben diseñar procedimientos y políticas que sirvan como orientación para la acción, es decir implantar un riguroso control. Betancourt G. (2009).

Seguimiento y control: “la gestión de control es un proceso estructurado, orientado cuantitativamente y basado en la definición de estándares de desempeño para toda la organización y cada una de sus áreas, unidades o procesos” Betancourt G. (2009).

El autor manifiesta que el control, trata de determinar si la estrategia seleccionada se ha implementado tal como se formuló, a través de este se busca detectar las dificultades que se presentan para implementar la estrategia, poder comparar los resultados obtenidos contra los resultados propuestos para realizar los ajustes y las correcciones necesarias. Betancourt G. (2009).

A su vez, presenta las etapas para realizar el control, primero se deben establecer estándares e indicadores de gestión, luego medir la ejecución actual del plan, por consiguiente, comparar los resultados de la medición actual con los estándares ya establecidos y por último tomar la decisión de ejecutar una acción correctiva. Betancourt G. (2009).

Para realizar un efectivo control, se determinan los indicadores de gestión de las áreas funcionales de la empresa, para efectos de la presente investigación se analizan las siguientes:

El área administrativa frente a la planeación, organización, dirección y control.

El área de talento humano para la realización de: vinculación, adiestramiento, capacitación, análisis del trabajo, evaluación del desempeño, salarios, seguridad y salud, bienestar.

Con este referente, se especifica que se realiza el diagnostico organizacional con la historia y demás aspectos que incluyen la caracterización de la organización, se efectúa los análisis internos, los análisis externos, el direccionamiento estratégico, la formulación de las estrategias y finalmente se logra establecer el plan de acción. Betancourt G. (2009).

Se debe resaltar que este teórico como el primer referente en el momento de redactar este trabajo de investigación, no se utilizó la totalidad de su guía sino hasta la descripción de la **formulación estratégica**, tal como se especifica en los objetivos.

Estado del Arte

A continuación, se presentan los siguientes estados de arte.

Tabla 2 *Estado de arte por Soto*

AUTORES	Soto Ramírez Juan David
AÑO	2019
TÍTULO	Elaboración Del Plan Estratégico Del Macroproceso De La Gestión Del Talento Humano En Una Empresa Comercializadora Ubicada En Un Municipio Del Norte Del Valle Del Cauca
METODOLOGÍA	El tipo de investigación empleado por el autor es descriptivo, respondiendo a realizar un estudio de forma propositiva analizando la situación actual de la empresa, a través de encuestas estructuradas apoyadas en García et al, (2011) apropiándose de las estrategias para la derivación de sus objetivos, solucionando fallas encontradas en el lapso de la investigación. Soto (2019)
CONCLUSIÓN	Se logró definir una estructura dinámica y organizada en la empresa con el fin de atender todas las necesidades de ésta en cuanto a lo que se refiere al talento humano siendo el principal motor de la

organización para lograr motivación, productividad y rentabilidad.

Soto (2019)

Nota. Elaboración propia

Con esta investigación se coincide con el tema tratado por las autoras dado que sus objetivos son semejantes, adicionalmente, se emplea la misma referencia teórica de García et al, (2011), para su desarrollo, por tanto, fue pertinente utilizar las estructuras de las encuestas para construir el instrumento para recolectar la información que sirvió como insumo para obtener los resultados de la actual investigación.

Tabla 3 Estado de arte por Mayorga

AUTOR	Andrés Felipe Mayorga Martínez
AÑO	2019
TÍTULO	Propuesta de gestión de talento humano para el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación, en la empresa “Depósito San Martín” del municipio de Cartago.
METODOLOGÍA	Según Hernández Sampieri, el diseño de investigación de este trabajo de grado es de carácter no experimental, “se realiza sin manipulación deliberada de variables”; nuevamente, las categorías o variables a procesar no se crean, solo se manipulan. La identificación de sus características en su caso se basa principalmente en observaciones de fenómenos que ocurren en contextos naturales. Mayorga (2019)

CONCLUSIÓN	Se logró identificar los procesos de gestión de talento humano existentes en la organización, toda vez que se concibe el papel protagónico de las personas en la administración y en las empresas. Mayorga (2019)
-------------------	--

Nota. Elaboración propia

Con esta investigación se extrajo información pertinente para apoyarse con relación a la metodología para la recolección de información y la determinación de la observación de los fenómenos que ocurren en la organización objeto de estudio.

Tabla 4 Estado de arte por Vanegas

AUTOR	Poll Anderson Vanegas Moncada
AÑO	2021
TÍTULO	Diseño de procesos de gestión humana para la empresa administraciones HGV & CIA
METODOLOGÍA	La investigación en este trabajo tiene un enfoque cualitativo, ya que se basa en la observación y análisis de las características de los sujetos estudiados. Vanegas (2021)
CONCLUSIÓN	Crear un modelo de gestión del talento que se adapte a las necesidades de la organización y a las capacidades financieras de misma. Vanegas (2021)

Nota. Elaboración propia

Con esta investigación se logra coincidir con el primer objetivo específico, el enfoque con aspectos cualitativos y la metodología para obtener la información pertinente y darle soporte a la presente investigación.

Marco Conceptual

Continuando con la ruta del marco de referenciación, se determina que existen diversos conceptos que son importantes para entender y comprender de la temática en investigación; entre ellos:

- **Análisis externo:** “es la investigación que ayuda a la empresa a identificar y evaluar todos los elementos externos como eventos, situaciones y tendencias que afectan su desempeño y que no están bajo su control”. Quiroa (2020).
- **Análisis interno:** “son un conglomerado de técnicas de investigación para conocer el estado de todos los elementos internos de una organización. Tales como su capacidades y recursos que se pueden utilizar para desarrollar o conservar su ventaja competitiva frente al entorno”. Quiroa (2020).
- **Calidad de vida laboral:** “la calidad de vida laboral como elemento de bienestar, pretende constituirse por acciones tendentes a crear condiciones favorables para el colaborador, que pueden ser relevantes para su satisfacción, motivación y rendimiento laboral”. Función Pública (2012)
- **Compensación laboral:** “son todos aquellos beneficios extras que reciben los colaboradores de una empresa y que complementan su salario base”. Compensación Laboral (2022)
- **Escala salarial:** “es la modalidad en que las entidades públicas logran asignar escalas

salariales progresivas a los diferentes grados de conformidad con lo dispuesto en la Ley N° 909, que evalúa las funciones y requisitos del personal correspondiente”. (Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, s.f.)

- **Estrategia:** “es un procedimiento diseñado para tomar decisiones y/o actuar de acuerdo con un escenario particular”. Westreicher (2020)
- **Higiene y seguridad en el trabajo:** “es el conjunto de medidas técnicas, educativas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementar prácticas preventivas”. Chiavenato (2000, p. 479)
- **Incentivos:** “estos pueden ser de tipo salariales y beneficios sociales, según la RAE Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos”. Real Academia Española (2021)
- **Matriz DOFA:** “es una herramienta administrativa que permite analizar la situación actual de una empresa con respecto las condiciones internas y el contexto externo le afecta”. Gerencie (2022)
- **Plan de acción:** “es un mapa que establece el camino para lograr los objetivos que se han planteado en una organización”. Zarate (2022)

Marco Legal

Para presentar las bases legales del trabajo de investigación es necesario precisar las normativas vigentes expuestas en la legislación colombiana.

Tabla 5 Marco legal

Constitución Política de la República de Colombia	La Constitución Política de la República de Colombia de 1991 es la Carta Magna de la nación. Dado que todas las normas y leyes del presente trabajo de investigación se rigen bajo la carta magna esta actúa como el pilar de presentación en el presente marco legal. (Constitución Política de Colombia, s.f.)
Ley 100 de 1993	“Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones”. Ley 100 De 1993 - Gestor Normativo (1993).
Ley 181 de 1995	“Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte”. Departamento Administrativo de la Función Pública (2019).
Ley 909 de 2004	“Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”. Departamento Administrativo de la Función Pública (2019).
Acuerdo No. 008 de 2013	“Por medio del cual se crea el Instituto Distrital de Deportes la Recreación y el Tiempo Libre de Buenaventura Valle -INDERBUENAVENTURA y se dictan otras disposiciones”. Concejo Distrital (2015).
Decreto 1072 de 2015	“Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo”. Ministerio del Trabajo (2015)

Decreto 612 de 2018

“Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado”. Decreto 612 De 2018 - Gestor Normativo (2018).

Nota. Elaboración propia

Aspectos Metodológicos

La metodología es la columna vertebral de toda investigación, independientemente de su tipo, y debe indicar los métodos, actividades, medios, experiencias y demás estrategias metodológicas necesarias para la investigación. Deberá indicar el proceso a seguir en la recolección de la información, así como en la organización, sistematización y análisis de los datos (Aspectos Metodológicos De La Investigación, 2018).

Esta investigación se sostiene bajo los aportes teóricos de Betancourt G. (2009) en su libro Planeación Estratégica y adicionalmente se apoya en García et al., (2011) con su obra los Macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana.

Tipo de Estudio

Estudio Descriptivo

Este trabajo de investigación detenta un tipo de estudio descriptivo. Al respecto es pertinente mencionar las perspectivas de los siguientes autores:

De acuerdo con Grajales (2000) se refiere a Dankhe (1986) afirmando que “los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características.”

Según Tamayo y Tamayo (2003) la investigación descriptiva: “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos”. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. (p. 46)

Para Centty Villafuerte (2006) en palabras de Dankhe (1986) “los estudios de carácter descriptivo buscan especificar las propiedades importantes del objeto de investigación, miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del Fenómeno a investigar.” (p. 54)

Según Hernández Sampieri (2014) “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (p. 92)

Para Guevara Alban et al., (2020) la investigación descriptiva “se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando.” (p. 66)

De acuerdo con las anteriores aseveraciones el presente trabajo de investigación que se realizó en la organización Instituto Distrital del Deporte la Recreación y el Tiempo Libre del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso Y Ecoturístico De Buenaventura - INDERBUENAVENTURA 2022 - 2027, contiene un tipo de estudio descriptivo porque se buscó identificar y describir los procesos que intervienen en el área de Talento Humano de este instituto y cómo por medio de la formulación de un plan estratégico logró determinar oportunidades de mejoramiento para la organización en su conjunto.

Método de Investigación

Método Mixto

El enfoque empleado en la presente investigación es mixto, es decir que el trabajo tendrá aspectos tanto cualitativos como cuantitativos. Por tal motivo, es necesario indicar algunos conceptos que se tienen al respecto de acuerdo con los siguientes autores:

Para Bulege Gutiérrez en palabras de Creswell y Plano Clark (2006), “los métodos mixtos son una estrategia de investigación o metodología con la cual el investigador recolecta, analiza y mezcla (integra o conecta) datos cuantitativos y cualitativos en un único estudio o un programa multifase de indagación.”

De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2008)

Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p. 10)

De igual forma Bulege Gutiérrez hace referencia a Tashakkori y Teddlie (2009 y 2003) enunciando que “los métodos mixtos constituyen una clase de diseños de investigación, en la que se emplean las aproximaciones cuantitativa y cualitativa en el tipo de preguntas, métodos de investigación, recolección de datos, análisis e inferencias.”

Para Hamui Sutton (2013) “los métodos mixtos combinan la perspectiva cuantitativa y cualitativa en un mismo estudio, con el objetivo de darle profundidad al análisis cuando las preguntas de investigación son complejas.”

Para Hernández Sampieri (2014) en términos de Johnson et al., (2006) “en un sentido amplio visualizan la investigación mixta como un continuo en donde se mezclan los enfoques cuantitativo y cualitativo, centrándose más en uno de ellos o dándoles el mismo peso”. (p. 534)

De esta manera, la presente investigación se enfocó en indagar y recolectar datos e informaciones sobre la situación que se presentaba la organización objeto de estudio, se pudo cuantificar y acercarse a resultados que orientaron oportunamente la investigación en aras de la formulación de soluciones a las problemáticas encontradas en el área de talento humano que cobran relevancia para el buen funcionamiento de la entidad.

Población

Una población es un conglomerado de individuos u objetos de los que se desea aprender algo en una determinada investigación. De acuerdo con Pineda (1994) este término se refiere a “el universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros”. (p. 108)

Con el motivo de obtener un acercamiento con los colaboradores de la institución y con el fin de realizar la planeación estratégica del talento humano, es necesario mencionar que la organización cuenta con una población de 89 colaboradores, de los cuales, mediante una muestra de 42 personas, se toma como referencia para conocer las percepciones de los integrantes de la organización INDERBUENAVENTURA de acuerdo con el manejo de la Gestión del Talento Humano.

Muestra

La muestra es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas y lógica. La muestra es una parte representativa de la población. Pineda (1994, p. 108).

$$n = \frac{NZ^2PQ}{(N-1)E^2 + Z^2PQ}$$

$N =$ Total trabajadores: 89

$E =$ Error muestral 5% $\rightarrow 0.05$

$Z =$ Nivel de confianza: 95% $\rightarrow Z = 1.96$

$n =$ Tamaño de la muestra = 42

$P =$ Probabilidad de éxito: 70% $\rightarrow 0.7$

$Q =$ probabilidad de fracaso: 30% $\rightarrow 0.3$

Para efecto de lo anterior, se emplearon los mecanismos de recolección de información que se profundizarán posteriormente en el apartado Instrumentos Metodológicos.

Proceso Metodológico

En el siguiente cuadro se evidencia la vinculación de las fases de la presente investigación, en el cual, se sintetizan las actividades, los recursos que se requieren, los indicadores que se tuvieron en cuenta y por consiguiente las dificultades que se presentaron en la ejecución de cada objetivo específico planteado, los cuales, a su vez, funcionan como mecanismos para alcanzar el objetivo general.

Tabla 6 Proceso metodológico

Formulación De Un Plan Estratégico De Gestión Del Talento Humano Para La Organización Instituto Distrital Del Deporte La Recreación Y El Tiempo Libre Del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso Y Ecoturístico De Buenaventura - INDERBUENAVENTURA 2022 – 2027				
Objetivos	Actividades	Recursos	Indicadores	Dificultades
OBJETIVO 1. Diagnosticar la organización INDERBUENAVENTURA según el modelo de planeación estratégica de Betancourt G., 2009.	A1.1. Caracterizar la Organización INDERBUENAVENTURA.	R1.1. Transporte, llamadas telefónicas.	I1.1. Cantidad de fuentes consultadas.	D1.1. Deficiencia en la consecución de
	A1.2. Analizar el entorno externo.	R1.2. Herramienta	I1.2. Total, de variables analizadas de	de información y análisis de las variables.
	A1.3. Analizar el entorno interno.	R1.3. s tecnológicas	I1.3. Número de	
	A1.4. Construir la Matriz DOFA para la Organización INDERBUENAVENTURA.	R1.3. Recolección de datos primarios y secundarios	I1.3. Número de trabajadores encuestados.	
	A1.5. Determinar cómo funciona el direccionamiento	R1.3. a través de instrumento s de		

	estratégico en la Organización.	investigación.		
OBJETIVO 2. Identificar los macroprocesos de gestión del talento humano que se llevan a cabo en la organización INDERBUENAVENTURA de acuerdo con García et al., 2011.	A2.1. Indagar sobre la Organización y planificación del área de gestión humana. A2.2. Identificar los procesos de: Incorporación y adaptación de las personas a la organización. A2.3 Investigar sobre la Compensación, bienestar y salud de las personas. A2.4 Examinar la existencia de Desarrollo del personal. A2.5 Describir las Relaciones con el colaborador.	R2.1. Teoría de los macroprocesos de gestión del talento humano por García et al., 2011. R2.2. Tecnológico s. R2.3 Talento humano.	I2.1. Cantidad de macroprocesos de gestión humana encontrados. I2.2. Número de entrevistas realizadas. I2.3. Cantidad de documentos encontrados.	D2.1. Encontrar poca información tanto físico como digital. D.2.2. Poca disponibilidad del director o la coordinadora de talento humano.

OBJETIVO 3. Proponer un plan de acción respecto a la gestión del talento humano en la organización INDERBUENAVENTURA.	A3.1. Construir los objetivos corporativos enfocados al Talento Humano. A3.2. Formular las estrategias con base a los objetivos diagnosticados.	R3.1. Entrevistas con el director y la coordinador a de talento humano de la organización objeto de estudio. R3.2. Análisis de los resultados de la matriz DOFA	I3.1. Cantidad de variables del talento humano analizadas en conjunto. I3.2. Número de acciones a plantear.	D3.1. Déficit en la información para construir un oportuno plan de acción.
--	--	--	---	---

Nota. Elaboración propia

Esta tabla muestra el diseño del proceso metodológico empleado para realizar la presente investigación. Inicialmente, en la parte superior se encuentra el título de la investigación, posteriormente en la primera columna se presentan los tres objetivos específicos, luego las actividades (A1-A5), los recursos (R1-R3), los indicadores (I1-I3) y las dificultades (D1-D3).

Instrumento Metodológico

Técnicas de Recolección

Entrevista En Profundidad.

Técnica de obtención de información, que de acuerdo con Varguillas et al., (2007, p. 250) “se caracteriza por una conversación personal larga, no estructurada, en la que se persigue que el entrevistado exprese de forma libre sus opiniones, actitudes, o preferencias sobre el tema objeto de estudio”. En otras palabras, este método permite profundizar en el tema de interés mediante una conversación con una o varias personas que intervienen en la organización, específicamente, el día 10 de mayo de 2022 se realizaron las entrevistas de forma presencial con la actual coordinadora del departamento de Talento Humano y la auxiliar de Talento Humano y el día 12 de mayo de 2022 se realizó entrevista de forma presencial con el actual director de la organización INDERBUENAVENTURA.

Es importante señalar que el cuerpo de esta entrevista fue organizado de acuerdo con el cuestionario aportado por el coordinador del programa académico Administración de Empresas de la Universidad del Valle (2022) a través de un documento guía con preguntas explícitas para realizar un respectivo análisis interno organizacional.

Tabla 7 Entrevista

Entrevista INDERBUENAVENTURA	
1	¿Cómo es el clima laboral en la organización INDERBUENAVENTURA?
2	¿Para la organización INDERBUENAVENTURA el personal es un recurso?
3	¿Las políticas de gestión de los recursos humanos están de acuerdo con la Ley?
4	¿Hay ausentismo por parte del personal?

-
- 5 ¿Son satisfactorias las condiciones de trabajo en términos de ruido, iluminación, ventilación, temperatura, estado de las locaciones, etc.?
 - 6 ¿Las condiciones de trabajo propician accidentes y/o enfermedades profesionales?
 - 7 ¿Se realiza selección de personal?
 - 8 ¿Los sistemas de selección y reclutamiento de personal son satisfactorios?
 - 9 ¿Se hace inducción en la organización INDERBUENAVENTURA?
 - 10 ¿Existen programas de capacitación?
 - 11 ¿Se tiene un periodo de prueba?
 - 12 ¿Se realiza evaluación del desempeño del personal?
 - 13 ¿Existe una escala de salarios?
 - 14 ¿El nivel salarial es similar a las de las empresas del sector?
 - 15 ¿Existen programas de incentivos para los colaboradores?
 - 16 ¿Se hacen promociones (ascensos) al personal de la organización INDERBUENAVENTURA?
-

Nota. Adaptado de Herrera Londoño (2022)

Observación No Participante.

De acuerdo con Equipo de Expertos en Ciencia y Tecnología (2018) este método “se caracteriza por llevar a cabo el estudio de la materia u objeto estudiado sin participar con él”. Es decir, bajo esta técnica se observó la práctica de los colaboradores sin intromisión sobre su ejercicio. De tal manera, que a las autoras se les permitió estar presente en los espacios que comprende la organización, conociendo los escenarios misionales y observando los procedimientos que se realizan de manera interna en el departamento de Talento Humano y en las

demás áreas administrativas con una periodicidad bisemanal, y así contar con los mecanismos necesarios para la extracción de aquellas hipótesis, anotaciones, recomendaciones y estrategias encaminadas al desarrollo del trabajo de investigación.

Encuesta Estructurada

En referencia a Muñoz (2015) “es el tipo de encuesta que está previamente elaborada y tiene unos parámetros fijos y que no cambian con el tiempo, así mismo las preguntas mantienen un orden específico y son meramente de tipo cerradas”.

Teniendo en cuenta que los teóricos en los que se sustenta esta investigación, es decir, Betancourt G. (2009) y García et al, (2011) no presentan un instrumento para la recolección de información determinado, fue necesario que para el presente trabajo de investigación se utilizara como instrumento las preguntas de las encuestas realizadas por Soto (2019) en su investigación, dado que estas fueron enfocadas en el marco de la Gestión del Talento Humano, basándose fundamentalmente en la teoría expuesta por García et al, (2011) para su construcción, lo que otorga gran similitud con el segundo objetivo de la presente investigación, razón principal por la que se decidió adaptarlo realizando algunas modificaciones que se ajustaron más a la finalidad de las autoras.

Adicionalmente, se determina que es apropiado utilizar este instrumento de acuerdo con Casas et al, (2003) por las siguientes razones:

- La información se obtiene mediante una observación indirecta de los hechos, a través de las manifestaciones realizadas por los encuestados.

- La encuesta permite aplicaciones masivas, que mediante técnicas de muestreo adecuadas pueden hacer extensivos los resultados a comunidades enteras.
- El interés del investigador no es el sujeto concreto que contesta el cuestionario, sino la población a la que pertenece; de ahí, como se ha mencionado, la necesidad de utilizar técnicas de muestreo apropiadas.
- Permite la obtención de datos sobre una gran variedad de temas.
- La información se recoge de modo estandarizado mediante un cuestionario (instrucciones iguales para todos los sujetos, idéntica formulación de las preguntas, etc.), lo que faculta hacer comparaciones intragrupalas.

Adicionalmente, se presenta la estructura de la encuesta de clima organizacional realizada en el segundo trimestre del año 2022 con la colaboración directa del departamento de Talento humano, la cual fue enfocada en la prevención y la salud de las personas en la empresa. Suárez (2022)

A través de esta técnica se buscó interactuar con los colaboradores de los diferentes departamentos de la institución para así, conocer sus apreciaciones y perspectivas con base a variables del entorno externo e interno que los rodea, es decir, entender cómo este influye positiva o negativamente en el modo de realizar sus actividades administrativas y/o misionales. Por medio de este análisis, las autoras obtuvieron mayor acceso a información que les permitió la creación de estrategias de mejoramiento para el área de talento humano de la organización.

A continuación, se presentan las estructuras de las encuestas.

Tabla 8 *Encuesta para colaboradores*

Encuesta de percepción para los Colaboradores de INDERBUENAVENTURA

Cargo:	Fecha:
---------------	---------------

Área:	Tiempo en la Organización:
--------------	-----------------------------------

1. ¿Por qué medio tuvo conocimiento de la existencia de la vacante?

- A. Por medio de anuncios de internet o periódicos.
 - B. Recomendado por una persona externa a la empresa.
 - C. Por medio de colaboradores que laboran en la empresa.
 - D. Otro medio.
-

2. ¿Cuál es su nivel académico?

(En caso de estar estudiando actualmente, por favor indique el nivel)

- A. Estudia actualmente.
 - B. Postgrado.
 - C. Profesional.
 - D. Técnico.
 - E. Secundaria.
-

3. ¿Cuándo estuvo en la entrevista le hicieron pruebas específicas relacionadas a la vacante que se postuló?

SI_____ NO_____

En caso afirmativo señale que tipo de prueba le fue aplicada:

- a. Conocimientos en ley 100
 - b. Conocimientos en sistemas
 - c. Otros
-

4. ¿Cuándo ingreso a la empresa le dieron a conocer la misión, visión, y valores corporativos?

SI_____ NO_____

5. ¿En la actualidad conoce usted la misión, la visión, y valores corporativos de la empresa?

SI_____ NO_____

6. ¿Tiene conocimiento usted del programa de inducción que maneja la empresa?

SI_____ NO_____

7. ¿Le han comunicado de manera escrita las funciones que debe desempeñar en el cargo?

SI_____ NO_____

8. ¿Cómo considera que fue la capacitación al iniciar sus labores en la empresa?

Excelente_____ Muy buena _____ Buena_____ Regular_____ Mala_____

9. ¿Actualmente usted ha sido capacitado de manera continua?

SI_____ NO_____

10. ¿Cuándo estuvo en periodo de prueba fue evaluado?

SI_____ NO_____

11. ¿Tiene conocimiento si su desempeño se evalúa de manera constante?

SI_____ NO_____

12. ¿Sabe si existe en la empresa un manual de funciones, lo conoce?

SI_____ NO_____

13. ¿Cómo califica la posibilidad de ascensos y promociones de la empresa?

ALTA_____ MEDIA_____ BAJA_____

14. ¿Usted ha participado en convocatorias realizadas por la empresa?

SI_____ NO_____

15. ¿Han hecho campañas preventivas de salud en la empresa?

SI_____ NO_____

16. ¿La empresa cuenta con una brigada de emergencia conformada?

SI_____ NO_____

17. ¿Cuenta la empresa con un plan de actividades de recreación y deporte?

SI_____ NO_____

18. ¿Cuál cree que es el tipo de liderazgo que ejerce la empresa?

Autocrático_____ Consultivo_____ Participativo_____

19. ¿Los salarios en la organización están al nivel en otras entidades similares o a las del mercado laboral y acorde con las responsabilidades de su cargo?

SI_____ NO_____

20. ¿La organización reconoce y premia los esfuerzos realizados?

SI_____ NO_____

21. ¿Se siente integrado en la empresa?

SI_____ NO_____

22. ¿Su puesto de trabajo y para el desempeño de sus labores su ambiente es agradable y muy bueno?

SI_____ NO_____

23. ¿Dispone de los medios necesarios y adecuados para hacer bien su trabajo?

SI_____ NO_____

24. ¿Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes?

SI_____ NO_____

25. ¿Los jefes le motivan y animan para trabajar más?

SI_____ NO_____

26. ¿Existen incentivos para mejorar la calidad del trabajo?

SI_____ NO_____

27. ¿Los conflictos que se presentan entre las personas se solucionan oportunamente?

SI_____ NO_____

28. ¿Existen programas de bienestar social?

SI_____ NO_____

29. ¿La organización le ofrece estabilidad laboral necesaria para desempeñarse con tranquilidad?

SI_____ NO_____

30. ¿Considera que está ubicado en la organización en un puesto de trabajo que le agrada y le genera crecimiento personal y profesional?

SI_____ NO_____

Nota. Esta tabla contiene la estructura de la encuesta aplicada de forma virtual a los colaboradores de la organización los días 15 de junio de 2022 y 14 de diciembre de 2022. (Ramírez, 2019) con adaptación de las autoras.

Tabla 9 Encuesta de clima organizacional

Encuesta Clima Organizacional de INDERBUENAVENTURA				
Nº	Preguntas	Si	A Veces	No
1	¿Me siento satisfecho con mi ambiente laboral?			
2	¿Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo?			

3	¿Soy responsable del trabajo que realizo?
4	¿Considero que me pagan lo justo por la labor que desempeño?
5	¿Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común?
6	¿Mi jefe da un buen ejemplo en la institución?
7	¿En la Institución valoran mi trabajo?
8	¿Existe integración y cooperación entre los funcionarios de la institución?
9	¿Mi jefe fortalece la confianza en la institución?
10	¿Recibo capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas del trabajo?

Nota. Esta tabla muestra la estructura de la encuesta de clima organizacional aplicada de forma virtual a los colaboradores el día 24 de mayo de 2022 Suarez, (2022)

Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información

Fuentes Primarias

Se utilizó información otorgada por parte de la dirección y de los colaboradores de la organización INDERBUENAVENTURA, donde permitieron la cooperación para la entrega de información, historia y percepciones de cada uno de los entrevistados y encuestados.

Fuentes Secundarias

Consultas de libros como Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana de García et al., (2011) Planeación Estratégica de Betancourt G (2009), información

suministrada por la página oficial deINDERBUENAVENTURA (inderbuenaventura.gov.co), artículos académicos y referencias de trabajos de grado.

Diagnóstico de la Organización

Caracterización de la Organización

Reseña Histórica de la Organización INDERBUENAVENTURA

En la (Constitución Política de Colombia, s.f.) se establece en el artículo 52 que, como parte de la formación integral de las personas, las actividades de recreación y deporte.

El deporte y la recreación forman parte de la educación y constituyen gasto público social.

Se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre. El Estado fomentará estas actividades e inspeccionará, vigilará y controlará las organizaciones deportivas y recreativas.

El artículo 68 de la ley 181 de 1995 incorporará a los Distritos como entes para el deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación extraescolar de la entidad territorial, de conformidad con los Acuerdos que para tal fin expidan los concejos Distritales. No podrá existir más de un ente deportivo distrital o distrital por cada entidad territorial. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019)

La Ley 181 de 1995 en su artículo 69 consagra la creación de los entes deportivos Distritales. “Los Distritos, distritos y capitales de departamento que no tengan ente deportivo Distrital contarán con un plazo máximo de un (1) año a partir de la fecha de promulgación de esta

ley, para su creación y tendrán entre estas las sus funciones que le competen”. Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019)

Posteriormente debido al déficit en las finanzas que soportaba el Distrito de Buenaventura, en el año 2001 el ente territorial determinó suprimir el ente deportivo que funcionaba en el Distrito (MD) y dispuso que esas funciones las cumpliera una Dirección Técnica de Deportes, la cual en este momento tuvo a su cargo esas funciones.

La Dirección Técnica de Deportes, era el instituto que se encargaba hasta el año 2013 de la ejecución y organización de la actividad deportiva en el Distrito de Buenaventura, en ese sentido, se pone en contexto su esencial misional hasta ese momento, la cual presentaba dentro de su caracterización la siguiente misión y visión, políticas de calidad y objetivo organizacional:

Misión - Dirección Técnica de Deportes

Contribuir a la formación integral de la población bonaverense y satisfacer las necesidades respecto a la práctica del deporte, la educación física, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, dentro de los principios de la democracia participativa, velando porque sus planes vayan encaminados a desarrollar en los individuos de la comunidad valores, actitudes y comportamientos, permitiendo mejorar su estilo de vida a través de la práctica deportiva y recreativa (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2009).

Visión - Dirección Técnica de Deportes

Nuestra visión será contribuir a la formación integral de la población bonaverense, dentro de los principios de la democracia participativa, velando porque sus planes vayan encaminados a desarrollar en los individuos de la comunidad valores, actitudes y comportamientos, permitiendo mejorar su estilo de vida a través de la práctica del deporte,

la educación física, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre. (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2009).

Políticas de Calidad - Dirección Técnica de Deportes

Estas se dividían en tres ámbitos, señalados por (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2009) así:

- Investigación y Desarrollo: comprendía la búsqueda de asesorías con organismos públicos y privados que permitieran el cumplimiento de lo planteado D.T.D.
- Administración: buscaba que la sociedad permitiera analizar la participación con objetivos definidos para el cumplimiento de los resultados en la práctica deportiva.
- Servicios: los servicios que se les prestaba a la comunidad debían tener un enfoque integral, que los usuarios tengan acceso a los escenarios deportivos, capacitar verdaderos líderes en el campo del deporte y que las entidades importantes del Distrito asuman la responsabilidad en la planeación del deporte y la recreación.

Objetivo - Dirección Técnica de Deportes

“Fomentar el desarrollo y práctica del deporte, la recreación, la educación física y el aprovechamiento del tiempo libre de todos los habitantes del Distrito de Buenaventura” (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2009)

Se hace necesario retomar la categoría de instituto que en otro momento se tuvo, esto al tiempo que el Distrito superó la situación de déficit que lo había llevado a estructurarse a través de la Ley 550/99.

De acuerdo con lo anterior, el Instituto Distrital del Deporte, la Recreación y el Tiempo Libre de Buenaventura Valle del Cauca - INDERBUENAVENTURA, fue creado mediante

Acuerdo No. 008 de 2013 con los estatutos consagrados en la resolución No. 013 de enero 22 de 2014.

Este es un establecimiento público, del orden distrital, que cuenta con autonomía financiera, administrativa, personería jurídica y patrimonio independiente, además hace parte integral del Sistema Nacional del Deporte, de igual manera es ejecutor del Plan Nacional del Deporte, la Recreación y la Educación física en los términos consagrados en la Ley 181 de 1995.

Por medio de la función administrativa delINDERBUENAVENTURA, se busca la satisfacción de las necesidades generales de todos los habitantes del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura, de conformidad con los principios, los fines y los cometidos establecidos en la Constitución Política de 1991 y la Ley, así mismo, los organismos y las dependencias, entidades y personas encargadas, de manera permanente o transitoria, del ejercicio de funciones administrativas deben cumplirlas consultando el interés general. (Concejo Distrital, 2015)

La organización desempeña sus funciones en los siguientes escenarios ubicados en el Distrito Especial de Buenaventura:

El complejo deportivo del barrio La Independencia, Coliseo del Polideportivo El Cristal, Cancha de Montechino, La cancha R9 y el Coliseo Roberto Lozano Batalla.

Logo

El Instituto Distrital Del Deporte La Recreación Y El Tiempo Libre De Buenaventura, cuenta con el siguiente logo

Figura 5 Logo *INDERBUENAVENTURA*



Nota. INDERBUENAVENTURA (2018)

Diagnóstico de la situación actual

Considerando que la planeación es indispensable, en la organización objeto de estudio, se debe desarrollar y tener en cuenta la realización de planes estratégicos para la consecución de los objetivos y las metas en un tiempo determinado a través de proyectos, programas, eventos misionales, entre otros.

El instituto dentro de su cronograma de actividades a realizar no tiene en vigencia un plan de bienestar e incentivos que pretenda dar cumplimiento a las disposiciones del gobierno nacional y brinde un trato preferencial y con calidad a su talento humano, adhiriendo en su plan presupuestal anual los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento mismo.

Es necesario desarrollar la gestión de la compensación cuyo objetivo es dar cumplimiento al régimen salarial y prestacional, no obstante, el instituto no tiene definido una escala salarial, por ende, esta no es ajustada anualmente con el incremento que autoriza el gobierno nacional.

Dentro de las debilidades que se presentan a nivel organizacional se puede mencionar, que las nóminas no son canceladas de forma oportuna y al tener los colaboradores contratos por prestación de servicio no se benefician de las prestaciones sociales expedidas por las normativas

laborales con relación a derecho a primas, vacaciones, cesantías, incapacidades, liquidaciones, entre otros.

En materia de gestión del empleo es necesario que se brinde mayor cumplimiento a la normatividad en cuanto al ingreso, la permanencia y el retiro de los colaboradores de la entidad revisando las normas vigentes con relación al talento humano, es decir, debe efectuarse mayor apropiación de los procesos de reclutamiento y selección, entre otras situaciones de índole administrativas. Además, desde esta área se debe planear, estimular, y evaluar la contribución de los colaboradores en cumplimiento de las metas y objetivos institucionales utilizando evaluaciones del desempeño.

El área de talento humano procura en la realización de actividades que coadyuven con el clima organizacional, el mejoramiento de las relaciones interpersonales, además se encuentra activo el comité de convivencia laboral, el cual contribuye en la conciliación de conflictos internos fortaleciendo las relaciones entre los colaboradores, sin embargo, estas relaciones se ven afectadas con las prórrogas en los salarios, lo que fomenta el ausentismo y poca motivación para el cumplimiento efectivo de las funciones.

Actualmente, INDERBUENAVENTURA, realiza proyectos junto con la Alcaldía Distrital como el cuadrangular de fútbol “Paz total Buenaventura con dignidad 2022”, que se desarrolla en uno de sus escenarios misionales, con la participación de los siguientes equipos: Ventura fútbol club, Deportivo Cali, América femenino, Buenaventura femenino, Oros del Pacífico y América, en el cual se tiene programado la entrega de medallas a deportistas de los juegos departamentales 2022. Estos proyectos reflejan la importancia del deporte para la transformación y desarrollo del bienestar juvenil, a su vez demuestran lo significativo de disponer de una institución que promueva

las prácticas deportivas y recreativas para una comunidad, dado que, estas favorecen el aprendizaje, el reconocimiento de los valores culturales, las actitudes y los comportamientos personales. Por tanto, el impacto en la comunidad se podrá ver a través del progreso de las gestiones administrativas y las buenas prácticas en las actividades misionales con un alto compromiso por parte de los colaboradores para lograr la integración del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo con la finalidad de ayudar a mejorar la salud y la calidad de vida.

Análisis Externo

Análisis del Macroambiente

Entorno Demográfico

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (2018) el Distrito Especial Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura posee un total de 308.188 habitantes, distribuidos en 235.064 para la zona urbana y 73.124 para la zona rural. Además, se expresa que la población de mujeres es mayor a de los hombres con un 52,6% y 47,4% respectivamente. Por otra parte, en las proyecciones de población de los años 2018 – 2023 se estima que en el 2022 (año en curso) haya un total de 315.743 habitantes.

Buenaventura, está dividida en los sectores de isla y continente donde estos 2 juntos albergan 13 comunas, de acuerdo con, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas , (2018) “las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) y de miseria, tienen mayor concentración en las comunas 3, 4, 7, 10 y 11, a su vez, el NBI y la miseria presentan concentraciones en la zona urbana, siendo la principal en la comuna 4”, todo esto se agrupa en variables tales como, viviendas inadecuadas, malos servicios, aglomeraciones, deserciones escolares, dependencia económica, entre otras.

Por otro lado, se revelan indicadores de acuerdo con (DANE, 2022) como:

Tasa global de participación (TGP), “es la relación porcentual entre la fuerza de trabajo y la población en edad de trabajar. Este indicador refleja la presión de la población en edad de trabajar sobre el mercado laboral”.

Tasa de ocupación (TO), “es la relación porcentual entre la población ocupada (OC) y el número de personas que integran la población en edad de trabajar”.

Tasa de desempleo (TD), “es la relación porcentual entre el número de personas que están buscando trabajo y el número de personas que integran la fuerza de trabajo”.

Con relación a lo anterior, las cifras arrojadas para el año 2018 se situaron en 60,8%; 49,6% y 18,4% respectivamente.

Así mismo, los índices de composición de la población ocupada, según ramas de actividad, reflejaron las 3 mayores participaciones en aspectos como; Comercio, hoteles y restaurantes (31,9%) seguido de servicios colectivos, sociales e individuales (23,5%) finalmente, transportes, almacenamientos y comunicaciones (22,9%).

Cabe resaltar, que la estructura de las edades se concentra en los habitantes de 15-59 años con un 61,3%, seguido de 0-14 años con el 29,0%, por último, el 9,7% para mayores de 60 años.

Como dato importante, Juan Daniel Oviedo (Director General del DANE) reconoció errores del Censo en Buenaventura, donde manifestó lo siguiente: “habíamos contado solamente a 258.000 personas y a través de unos métodos que vamos a tener la disposición de explicar con todo el detalle y con todo el rigor, al equipo de la Alcaldía Distrital, pudimos llegar a encontrar que la dificultades operativas que tuvo el censo en el Distrito de Buenaventura, llevaron a omitir a casi 50.000 personas y casi 35.000 en la zona rural, que es la zona que tiene una mayor complejidad en materia operativa y en materia de seguridad, en el momento en que se desarrolló el censo de

población y vivienda”. Además, explicó que, “en la zona rural tuvieron muchos problemas, tanto es así, que la omisión rural del Censo de población y vivienda en el Distrito de Buenaventura, es decir, en los centros poblados y en el área rural, superó el 40 %; mientras que en la zona urbana la omisión estuvo cercana al 15 % o 16 %”. (Oviedo, 2020)

Entorno Económico

En marzo del año 2020 la Cámara de Comercio de Buenaventura, hizo una breve descripción de los impactos generados en diferentes sectores económicos de la ciudad, a través del Tercer Informe de Tendencia Económica. Cámara de Comercio de Buenaventura, (2020)

“En este informe, la Cámara de Comercio de Buenaventura realizó un sondeo sectorial, con las empresas locales, con mayor participación pertenecen a los sectores de comercio (41%), construcción (8,6%), manufactura (6,8%), logística y transporte (6,1%) y restaurantes (6,0%)” Cámara de Comercio de Buenaventura, (2020).

“Por otra parte, las empresas foráneas con mayor participación pertenecen a los sectores de logística y transporte (67%), comercio (9,7%), servicios administrativos (5,4%), financiero (4,9%) y actividades profesionales, científicas y técnicas (3,8%)” Cámara de Comercio de Buenaventura, (2020).

Con relación a generación de empleo directo, los sectores que generan mayor empleabilidad en el Distrito de Buenaventura son: el de logística y el de transporte con una participación del 30%, seguido del comercio con un 21%, servicios administrativos 7,7%, construcción 6,1% y manufactura 4,3%.

Para el mes de julio del año 2020, la tasa de desempleo nacional se ubicó en el 20,2% con un aumento de 9,5 puntos porcentuales con relación al mismo periodo del año anterior, por su parte, la tasa de desempleo, aproximada de Buenaventura se ubicó en el 30,2% con un aumento de 9,9 puntos porcentuales con relación al mes de julio del año anterior, lo cual incide notablemente en el aumento de la informalidad laboral que para fechas previas a la pandemia se situaba aproximadamente en el 57%.

En cuanto, a determinar los impactos en la dinámica empresarial al mes de julio, la entidad cameral, indagó sobre el nivel empleabilidad y ventas. Como resultado se pudo observar que, entre el mes de abril y julio, los sectores con mayores pérdidas en ventas acumuladas entre abril y junio; fueron el comercio (-274.874 millones pesos colombianos), logística y transporte (-121.058 millones pesos colombianos), construcción (-48.340 millones pesos colombianos), maderero (-33.868 millones pesos colombianos) y turismo (-15.311 millones pesos colombianos).

Por otra parte, en términos porcentuales, los sectores que reportan mayores pérdidas de empleo directo respecto a cada sector fueron: actividades nocturnas (-100%), actividades artísticas y entretenimiento (-78%), restaurantes (-59%), pesquero y acuícola (-58%), comunicaciones (-58%) y manufactura (-51%), mientras que los sectores que más pérdidas en número de empleos tuvieron fueron los siguientes: logística y transporte con una pérdida de 1.686 empleos, servicios administrativos 1.305 empleos, comercio 942 empleos, restaurantes 773 empleos, y actividades artísticas y entretenimiento 722 empleos. Cámara de Comercio de Buenaventura, 2020)

En general, los empresarios locales se vieron obligados a cerrar total o parcialmente sus negocios por las condiciones de aislamiento obligatorio. En cuanto a su reinicio, paulatinamente

se ha realizado conforme con las disposiciones reglamentarias ordenadas del gobierno nacional, departamental y distrital.

Otros aspectos que se revelaron por medio del sondeo realizado por Cámara de Comercio de Buenaventura (2020) “fue la incertidumbre e inseguridad de las empresas y las dificultades para obtener facilidades para créditos con las entidades financieras”.

Angélica Mayolo Obregón, presidenta ejecutiva de la Cámara de Comercio de Buenaventura, afirmó que el sector empresarial de Buenaventura en su conjunto recuperó 6 puntos porcentuales en empleo directo desde abril, equivalente a un pretencioso 31 por ciento, con 10,154 empleos. Así mismo, la pérdida de empleo indirecto fue del 54%, lo que corresponde a 52.410 puestos de trabajo. Cámara de Comercio de Buenaventura, (2020)

“En otro aspecto, el nivel de ventas de abril aumentó 12 puntos porcentuales con una pérdida del 48%, lo que corresponde a 127.157 millones de pesos colombianos, y de abril a julio fue de 578.363 millones de pesos colombianos”. Cámara de Comercio de Buenaventura, (2020).

En ese sentido, para la Cámara de Comercio de Buenaventura se hace necesario señalar la importancia de las estrategias de inversión público - privada que se llevan a cabo en el territorio local a corto plazo, con la finalidad de ayudar con la efectiva reactivación de la economía en los sectores que fueron mayormente perjudicados por la pandemia del COVID - 19.

Ahora bien, si hubo algunos signos de mejora en el empleo y sobre las ventas, es importante destacar la resiliencia del sector empresarial, donde hasta el 30% de las empresas continuaron activas. Se permitieron adentrarse en conocimientos de sus productos y servicios a través de

medios digitales y reconocer la necesidad de aquella transición a la virtualización. Cámara de Comercio de Buenaventura, (2020)

Finalmente, el comportamiento del Registro Mercantil en julio, respecto al mismo periodo del año anterior, muestra un descenso del 21% en el número de matrículas de nuevas empresas y un descenso del 12% en el número de renovaciones mercantiles. Además, el número de cancelaciones de registros disminuyó un 28%. Cámara de Comercio de Buenaventura, (2020)

Estas soluciones integrales demuestran la importancia de las alianzas público-privadas que fomentan la responsabilidad compartida con las comunidades locales para evitar la propagación de COVID-19 en la ciudad que impiden la ejecución normal de la economía.

A continuación, se presentan los indicadores económicos a fecha del 12 de julio del año 2022 (DANE, 2022)

Tabla 10 *Indicadores económicos*

Dólar Tasa de cambio (TRM) \$4.513,28 julio 12	Unidad de valor real (UVR) 310,27 julio 12	Tasa de interés DTF (EA) 8,49% julio 12
Desempleo (Total Nacional) 10,6% mayo 2022	Índice de Precios al Consumidor (IPC) 0,51% julio 12	Producto Interno Bruto (PIB) 8,5% 1 trimestre 2022
Salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV) \$1.000.000 2022	Café (dólar por libra) US\$ 2,93 julio 12	Petróleo WTI (dólares por barril) US\$ 103,47 julio 12

Nota. Esta tabla muestra información adaptada del DANE (2022)

Entorno Político-legal

Es importante siempre tener presente y de primera la Constitución Política de Colombia de 1991, la cual es la norma de normas para la legislación nacional.

Artículo 52. “El ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano” (Constitución política de Colombia, 2022).

Artículo 269. Afirma que:

En las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas. (Constitución política de Colombia, 2022)

Ley 181 de 1995. “Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte.” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019).

Artículo 2. “El objetivo especial de la presente Ley es la creación del Sistema Nacional del Deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019).

Artículo 56. “Los departamentos y los municipios o distritos deben elaborar anualmente un plan de inversiones con cargo a los recursos que esta Ley les cede” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019).

Artículo 68. “Las actuales Juntas Municipales de Deportes y la Junta de Deportes de Bogotá, reorganizadas por la Ley 49 de 1983 se incorporarán a los respectivos municipios o distritos como entes para el deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019).

Artículo 70. Se expresa lo siguiente: los municipios, en cumplimiento de la Ley 12 de 1986, el Decreto 77 de 1986, y la Ley 60 de 1993, tendrán a su cargo la construcción, administración, mantenimiento y adecuación de los respectivos escenarios deportivos. El Instituto Colombiano del Deporte, Coldeportes, dará la asistencia técnica correspondiente. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019)

Ley 909 de 2004 - Artículo 1. “Objeto de la ley. La presente ley tiene por objeto la regulación del sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública” (Ley 909 de 2004 - Gestor Normativo, 2004).

Ley 1617 de 2013. “Por la cual se expide el Régimen para los Distritos Especiales - Artículo 1. Objeto de la ley. La presente ley contiene las disposiciones que conforman el Estatuto Político, Administrativo y Fiscal de los distritos” (Ley 1617 De 2013 - Gestor Normativo, 2013).

Acuerdo No. 008 de 2013. “Por medio del cual se crea el Instituto Distrital de Deportes la Recreación y el Tiempo Libre de Buenaventura Valle - INDERBUENAVENTURA y se dictan otras disposiciones” (Concejo Distrital, 2015).

Decreto 1072 DE 2015 - Artículo 1.1.1.1. “El Ministerio del Trabajo. El Ministerio de Trabajo fomenta políticas y estrategias para la generación de empleo estable, la formalización

laboral, la protección a los colaboradores, la formación de los colaboradores, la movilidad laboral, las pensiones y otras prestaciones” (Ministerio del Trabajo, 2016).

Ley 50 de 1990. “Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.” (Ley 50 De 1990 - Gestor Normativo, 1990)

Ley 100 de 1993. "Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones". (Ley 100 De 1993 - Gestor Normativo, 1993)

Decreto 612 de 2018. “Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado”. (Decreto 612 De 2018 - Gestor Normativo, 2018)

Entorno Social

Buenaventura es la segunda ciudad más poblada y la ciudad más grande del Valle del Cauca, cuenta con 6.297 kilómetros cuadrados o el 30% del territorio de del departamento. Este distrito posee diferentes pisos geotérmicos que van desde el litoral hasta los inicios del páramo en la cordillera.

Los indicadores sociales para el Distrito de Buenaventura son bastante preocupantes, de acuerdo con un informe de la Gran Alianza por la Nutrición, en Colombia el 10,8 % de los niños menores de 5 años sufren desnutrición. Para el año 2020, en el Valle del Cauca los municipios más afectados por esta patología fueron Cali, Palmira y Buenaventura. Álvarez (2020)

Adicionalmente, para comprender el entorno social se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

Mujeres en fuerza laboral: las cifras respecto al número de mujeres que representan las unidades productivas del distrito de Buenaventura se encuentran que para el año 2021, un total de 2.376 mujeres registraron sus empresas, lo que implicó un incremento de 575 mujeres respecto al año 2020.

Dentro del número de empresas registradas para el año 2020, las mujeres tuvieron una participación del 45,94 % sobre el total de unidades matriculadas y 46,58 % para el 2021. Un involucramiento empresarial que demuestra cada vez existe más empoderamiento y liderazgo por parte de las mujeres en la ciudad.

Del mismo modo, la representación de las mujeres empleadas en el distrito, para el año 2021 en comparación con el año 2020, se presentó un aumento de 1.122 mujeres ocupadas, lo que equivale al 0,21 % de acuerdo con datos presentados por (Cámara de Comercio de Buenaventura, 2022).

La calidad de vida laboral: de acuerdo con el documento denominado Plan local de la Universidad del Valle – Sede Pacífico (2019) empleo de Buenaventura en relación con la informalidad laboral y la calidad del empleo en la región Pacífica colombiana, que se realizó por el Banco de la República en el año 2015 se precisa que el porcentaje de informalidad de los colaboradores en la región es más del 95%. También, que en la región dos de cada tres colaboradores se ubican en el sector informal y que esta situación, incide en la calidad del empleo y el bienestar de la población en general. Además, que en la región el empleo es de baja calidad y de manera crítica en quienes tienen bajos niveles educativos, por tanto, el empleo más frecuente que logran adquirir es usualmente como colaboradores domésticos.

Cambios en las preferencias laborales: según Portafolio (2022) en el país, seis de cada 10 colaboradores evalúan cambiar de empleo. La principal razón para dar ese paso tiene que ver con un salario mayor o mejores beneficios (55,7%). Además, las personas mencionan imposibilidad de crecimiento y desarrollo (45,5%), el desinterés en el bienestar del colaborador (30,5%), las habilidades no aprovechadas (27,1%), y la inestabilidad de la compañía (26,5%).

Eje de Construcción de Paz e Intervención en Violencia: Desde la Fundación Sidoc se busca generar segundas oportunidades para 200 jóvenes afrocolombianos e indígenas en condiciones de vulnerabilidad habitantes de Buenaventura con el objetivo de acompañar la construcción de un proyecto de vida autónomo y en la legalidad. Esta iniciativa que reconoce el potencial que tiene la población étnica, a partir de su cultura y costumbres, como un aporte a la sociedad y a la productividad empresarial. Fundación Sidoc (2021)

La metodología utilizada integra a la práctica deportiva, el desarrollo de habilidades sociales orientadas a la prevención de las violencias, la promoción de la equidad de género, la construcción de proyecto de vida, competencias ciudadanas, liderazgo, proyección juvenil y desarrollo de habilidades lectoras a través de herramientas creativas que utilizan el fútbol, la música y las artes como eje de interés, la experiencia en este campo ha permitido el diseño, validación y evaluación de las siguientes metodologías. Fundación Sidoc (2021)

En relación directa con la organización objeto de estudio, se presenta que la evolución de la empresa INDERBUENAVENTURA desde lo social, ha sido significativo para la ciudad, en los últimos años se ha logrado mantener un equipo de trabajo consciente y comprometido con la importancia de la labor que se realiza desde todas las áreas funcionales en aras de generar impactos positivos con la finalidad de fomentar, mantener y promover el desarrollo de proyectos que cuentan

con actividades deportivas, lúdicas y recreativas que ayuden a conservar una buena salud y mejorar la calidad de vida en los habitantes del Distrito Especial de Buenaventura.

Entorno Tecnológico

Según Fundación Telefónica Movistar (2022)

De la mano del Ministerio de las TIC, Colombia plantea conectar a todo un país, para brindar oportunidades a todos los colombianos de ser parte de esta nueva transformación. Así mismo, plantea hacerle cara a los retos tecnológicos, como lo son a nivel global: la Internet de las Cosas, el Big Data y la Inteligencia Artificial (IA), entre otros.

Es importante resaltar, que en medio de los retos que tiene el país a nivel tecnológico se presentan las siguientes tendencias durante el año 2022 que de forma directa o indirecta pueden afectar a la organización objeto de estudio.

Conectividad: sobre este ítem para continuar con el cierre de la brecha digital el año 2022 es relevante que los avances en conectividad en las ciudades, como son las tecnologías 5G, se deben proyectar para que logren conectar a todo el país, incluidas las zonas más abandonadas, como las poblaciones rurales. Teniendo en cuenta que Buenaventura se divide entre la zona urbana y la zona rural, este cierre de brechas favorece el acceso a la información que la organización desee hacer llegar a los habitantes que se encuentran actualmente en condiciones de desigualdad tecnológica digital.

De igual forma, de acuerdo con Fundación Telefónica Movistar (2022) en el año 2020, Movistar empezó a construir un nuevo capítulo en la historia de las telecomunicaciones del país, gracias a la puesta en marcha del primer piloto 5G. Con la labor de trabajar por el cierre de la

brecha digital, en Fundación Movistar se cuenta con proyectos que aportan educación de calidad y oportunidades que conecten a todas las personas en el país.

Modelo de trabajo híbrido: se expresa que para poder implementar un modelo de trabajo híbrido es uno de los objetivos importantes, durante 2022. Tener un modelo de trabajo que combine lo presencial y lo virtual es relevante para adaptarse poco a poco a la nueva realidad.

En una encuesta realizada por la Universidad del Rosario se reveló que alrededor del 55% de los colombianos prefiere trabajar en un modelo de trabajo que sea flexible en este sentido. Para ellos es importante que las compañías asuman los requerimientos de una mejor conectividad, seguridad y herramientas tecnológicas que permitan garantizar los procesos operativos. (Fundación Telefónica Movistar, 2022)

Automatización: en el transcurso del año 2022, se verán muchos más avances en cuanto a la automatización de actividades cotidianas en las empresas (no solo compañías de las grandes industrias, sino en otras capas de las industrias, tales como: manufactura, banca, etc.). Tareas que pueden ser fácilmente remplazadas por robots o inteligencias artificiales. (Fundación Telefónica Movistar, 2022)

Inteligencia Artificial: en el pasado se hablaba de la digitalización de las empresas como una ventaja competitiva, hoy en día, todas las empresas son digitales: tiendas, industria, agro, educación, seguros, banca y finanzas. Estas tecnologías y empresas están cobijadas con Inteligencia artificial, cuya función es ayudar en diferentes procesos como las áreas de servicio al cliente, en la gestión logística, revisión de inventarios, vehículos autónomos, ropa y calzado hecho a la media, en vivo y en directo. (Osorio, 2022)

Tecnología deportiva: de acuerdo con Investigación y Mercados (2021) “en los últimos años, las organizaciones deportivas profesionales han adoptado nuevas tecnologías como análisis de datos deportivos, estadios inteligentes, dispositivos portátiles y señalización digital para mejorar el rendimiento del equipo, atraer fans e implementar una infraestructura inteligente”

Entorno Ambiental

De manera general la región Pacífica en palabras según el Observatorio Regional de Objetivos de Desarrollo (2020) presentó contaminación de las fuentes de agua dulce y salada, especialmente en las bahías de Tumaco y Buenaventura, la disposición de pozos de infiltración para regular las aguas residuales de las casas en las viviendas palafíticas contamina las aguas subterráneas.

Además, se manifiesta que en esta región la minería es una causa muy importante de la degradación ambiental, más específicamente, la minería ilegal, el deficiente control de los organismos ambientales y la inconsciencia de las empresas mineras son responsables del gran daño ocasionado al entorno. (Observatorio Regional de Objetivos de Desarrollo, 2020)

El mal manejo de las aguas residuales de los principales puertos de la región, erosión originada por la agricultura cerca de las costas, de los desechos de la minería los cultivos ilícitos junto con la pesca industrial sobreexplotan la riqueza natural del Pacífico colombiano. (Observatorio Regional de Objetivos de Desarrollo, 2020)

De acuerdo con (Colombia CO, 2020) la Costa Pacífica es una de las regiones más húmedas del país, a lo largo del año las precipitaciones son abundantes, las lluvias constantes y en grandes cantidades. En Buenaventura, los veranos son cortos y cálidos; los inviernos son cortos, calurosos y mojados y está opresivo y nublado durante todo el año. Durante el transcurso del año, la

temperatura generalmente varía de 24 °C a 32 °C y rara vez baja a menos de 23 °C o sube a más de 34 °C. (Weather Spark, 2022)

Este clima tropical afecta de forma directa a la organización objeto de estudio, debido a que impide que la infraestructura de los escenarios deportivos y las instalaciones de la institución se conserven en óptimas condiciones, lo que conlleva a que la necesidad de conformar un buen sistema de mantenimiento.

Análisis del Sector

A continuación, se presenta cómo se evidencian las cinco fuerzas de Porter aplicadas a la organización Instituto Distrital del Deporte La Recreación y el Tiempo Libre de Buenaventura para el año 2022.

Perfil Competitivo

Nuevos Competidores

Se identifica una barrera media determinado por las ventajas que otorgan aspectos jurídicos-legales establecidos y reconocimiento en el mercado que estimula el monopolio del sector deportivo en poder del INDERBUENVANETURA, sin embargo, negocios, escuelas y organizaciones de carácter privado que también ejercen esta misión no están exentos de seguirse radicando en el Distrito y presentar una competencia a futuro (pero paulatino debido a la ambigüedad de la institución) que genere rivalidad y exija a la institución la creación de nuevos métodos de innovación y aceptación en la sociedad.

Clientes

El poder negociación de los clientes es alto, puesto que, gran número de los espacios de recreación y tiempo libre en Buenaventura son de carácter público y la comunidad tiene disponible el uso de ellos. En caso tal prescindieran de un entrenador deportivo, gracias a las telecomunicaciones, pueden optar a utilizar recursos tecnológicos tales como páginas web de videos o tutoriales de acuerdo a sus necesidades, en ese sentido, no sería estrictamente necesario comunicarse y prestar servicios de INDERBUENAVENTURA sino que ellos mismos ser autónomos de sus cuidados y salud de vida, no obstante, la recomendación por parte de los profesionales es siempre tratar de buscar ayuda de un experto por los altos índices de desinformación que se puedan presentar en redes y pueden incurrir en lesiones o fracturas.

Servicios Sustitutos

Las alternativas que se generan para diversificar los servicios deportivos se presentan como altas, dado que, la comunidad puede tomar la decisión y tiene la posibilidad de elegir si gusta entrenar en un espacio directamente por la Institución o si quieren ser acompañados por los entrenadores encargados, Sin embargo, en materia de ejercicios colectivos con capacidad del gran número de habitantes en el Distrito, INDERBUENAVENTURA presenta un poder de negociación bajo, debido que son hoy por hoy son los encargados de coordinar y patrocinar actividades de recreación, deporte y entretenimiento de carácter macro, donde además de brindar espacios para la diversión de quienes participen de estos, promulga la competitividad, trabajo en equipo e incentivos para las (os) mejores.

Proveedores

Tabla 11 Proveedores *INDERBUENAVENTURA*

NÚMERO DE PROVEEDORES	Actualmente, INDERBUENAVENTURA cuenta con el apoyo de la Alcaldía Distrital e INDERVALLE como institución superior y gestora de intercambios en conjunto para el dominio de las capacitaciones, recursos, actividades y/o eventos deportivos.
POSIBILIDAD DE SUSTITUIR	Se presenta una barrera alta, dado el tamaño y descentralización pública que caracteriza la Institución, lo cual, dificulta la posibilidad de tener acceso a otros proveedores que tengan el mismo alcance y generen la estabilidad que han establecido en el Distrito.
IMPORTANCIA DEL SERVICIO	La unión entre INDERVALLE e INDERBUENAVENTURA ha permitido que se potencialicen las posibilidades de cohesión en distintos procesos que coadyuvan a la consecución de algunos objetivos en materia de colaboración administrativa y misional.

Nota. Elaboración propia

Competidores Actuales del Sector

Este factor se interpreta como una barrera baja, dado que, INDERBUENAVENTURA no cuenta con una competencia de organizaciones directas, que disminuyan la productividad, ingresos o imagen de esta, lo que permite el libre acceso a los canales de mercado y proliferación de eventos para la comunidad.

Evaluación de los Factores Externos

Se presenta la matriz de evaluación de los factores externos en la cual se realiza una clasificación de los factores de oportunidades y de amenazas. De igual forma, a cada factor se le asigna un valor porcentual de acuerdo con su importancia teniendo en cuenta los demás factores analizados.

De acuerdo con David (2013, pp. 110-111) se le asigna a cada factor externo clave una clasificación numérica de 1 a 4 de para indicar si este representa una oportunidad mayor (clasificación de cuatro), una oportunidad menor (clasificación de tres), una amenaza menor (clasificación de dos) o una amenaza mayor (clasificación de uno) de este modo, se podrá evidenciar la eficacia de las estrategias actuales de la organización. Para efectos de esta investigación se especifican mejor las siguientes clasificaciones:

Tabla 12 *Clasificaciones de los factores externos*

Denominación	Clasificación
Oportunidad mayor	4
Oportunidad menor	3
Amenaza menor	2
Amenaza mayor	1

Nota. Elaboración propia

Se presenta la siguiente matriz E.F.E. para comprender los alcances de la organización según los resultados de la valoración al entorno externo.

Tabla 13 *Evaluación de Factores Externos E.F.E.*

Factores Externos Claves		Valor %	Clasificación	Valor Ponderado
Oportunidades				
1.	Actividades deportivas como base para mejorar la calidad de vida de los bonaverenses.	0,12	4	0,48
2.	Conferencistas, expertos en deportes o coach motivacionales para brindar capacitaciones.	0,08	3	0,24
3.	Alianzas con instituciones educativas de la ciudad.	0,08	3	0,24
4.	Infraestructura de escenarios deportivos en diferentes sitios de la ciudad.	0,12	4	0,48
5.	Herramientas ofimáticas y nuevas tecnologías para el sector deportivo.	0,12	4	0,48
6.	Estrategias de inversión público - privada que se adelanten en el territorio.	0,08	3	0,24
Amenazas				
1.	ONG o fundaciones con la misma prestación de servicios que el INDER.	0,05	2	0,1
2.	Problemática social de inseguridad por el conflicto armado.	0,1	1	0,1
3.	Uso y abuso de sustancias psicoactivas y alcohol por parte de la juventud bonaverense.	0,1	1	0,1
4.	Falta de patrocinadores deportivos en el distrito de Buenaventura.	0,05	2	0,1
5.	Clima tropical que afecta los escenarios deportivos.	0,1	1	0,1
Total		1	29	2,66

Nota. Elaboración propia

Para el entorno en que se desenvuelve a nivel externo la organización INDERBUENAVENTURA, de acuerdo con los análisis presentados en esta investigación se

establece que cuenta con un peso ponderado de 2.66 siendo ligeramente superior a la media de 2,5, dando a entender que algunas de las estrategias actuales de la empresa están siendo aprovechadas con las oportunidades y usualmente se logran evitar las algunas de las amenazas que el entorno brinda.

Análisis Interno

Diagnóstico del Proceso Administrativo

En este diagnóstico se procura identificar las cuatro fases que comprenden el proceso administrativo que lleva a cabo la dirección de la organización objeto de estudio.

Primeramente, se evalúa la etapa de planeación, en esta fase el director general es el encargado de establecer los objetivos y las metas institucionales a alcanzar en los periodos de tiempos especificados. Adicionalmente, se determina la situación actual de la empresa, se identifican los posibles escenarios y se trazan planes de contingencias, así mismo, se escoge la ruta o los medios por los cuales se van a alcanzar dichos objetivos.

Luego de ello, se evalúa la etapa de organización, en la cual el director general establece cuáles son los departamentos que serán responsables de realizar determinadas tareas y dentro de estos podrán elegir cuáles de estas asignaciones podrán ser resueltas de manera individual o grupal, de igual modo, podrán delegar las autoridades, determinar qué cantidad de materiales y recursos son necesarios para lograr con eficiencia cada actividad.

Posteriormente, se analiza la etapa de dirección, esta se considera la parte más dinámica de todo el proceso porque involucra la ejecución, una vez las actividades de la empresa estén repartidas en los distintos departamentos, los colaboradores son los responsables de realizarlas. Es

por eso, que es importante realizar campañas de motivación al personal para asegurarse de que los colaboradores hagan las actividades con total eficiencia y eficacia.

Por último, se analiza la etapa del control, en esta la dirección de la organización procura asegurarse de que las acciones que planificaron se realicen de la manera en que estas fueron diseñadas inicialmente. El director en compañía del coordinador o líder del departamento asignado realizan las evaluaciones, analizan e identifican los posibles problemas encontrados para brindarle una solución y tomar las medidas necesarias con el fin de siempre obtener los mejores resultados.

Análisis de las Áreas Funcionales

INDERBUENAVENTURA es una organización que cuenta con 4 áreas para la ejecución adecuada de las funciones y razón de ser organizacional.

1. Área Administrativa: el grado de conformidad de esta área de acuerdo con lo manifestado por la coordinadora de talento humano es de 11 colaboradores, lo cual, lo constituyen los departamentos de: talento humano, tesorería, finanzas, presupuesto, contaduría, planeación y control interno. Según resultados de las encuestas efectuadas por las autoras, 7 de los 11 encuestados representando el 65,6% no están en un puesto de trabajo que les agrada y genera crecimiento personal y profesional, en la pregunta considera que los conflictos que se presentan entre las personas se solucionan oportunamente, 7 de 11 respondieron “Si” con el 63,4% y el 36,6% restante manifiesta lo contrario con un “No”, por último, en la pregunta la organización le ofrece estabilidad laboral necesaria para desempeñarse con tranquilidad, el 82,4% respondió “No” y el 17,6% respondió “Si”.

Esta área se subdivide en los siguientes siete departamentos:

Departamento de Talento Humano: en esta dependencia el personal se encarga del aprovisionamiento del personal que va a cubrir las diferentes áreas de la organización, se encarga también de la elaboración de los procesos de contratación del personal, que generalmente es por prestación de servicios, las capacitaciones, la realización de los informes de actividades y cuentas de cobro, velan por el cumplimiento las políticas de seguridad, salud y bienestar general de los colaboradores.

Departamento de Control Deportivo: esta es una de las divisiones más importantes de la organización, debido que es la encargada de promover la práctica deportiva, recreativa, el manejo formal de entrenadores y las jornadas deportivas para lograr su objetivo de contribución integral y mejoramiento de la salud física y mental para la comunidad del Distrito Especial de Buenaventura en especial a los niños, jóvenes y adultos mayores.

Departamento de Contratación: a diferencia del departamento de Talento Humano, en esta dependencia se realizan las contrataciones que tienen relación con la adquisición de bienes y servicios que la entidad requiere para su quehacer organizacional, en otras palabras, se efectúan los procesos para la obtención de recursos o implementos deportivos y los proveedores; siendo independiente de la contratación por prestación de servicios haciendo uso de los niveles de contratación pública.

Departamento Financiero: su razón de ser es coordinar y controlar las situaciones económicas de la organización, rigiéndose por los registros contables, documentos de aprobación y reglamentos administrativos para la distribución de pago de nómina, implementación de recursos tangibles y cancelación de obligaciones.

Departamento de Planeación: este se encarga de desarrollar las diferentes actividades alineadas al plan de Desarrollo Distrital y el Gobierno Nacional, el jefe de esta dependencia maneja los indicadores de gestión, así mismo, se encarga de formular, gestionar y evaluar los planes, programas y proyectos para la entidad.

Departamento de Control Interno: es el encargado de coordinar, controlar, hacer seguimiento y evaluación sobre los procesos de la entidad teniendo en cuenta las normativas vigentes. De esta forma, se presentan dos tipos de auditorías en la organización:

Las auditorías externas: que se reciben por parte de la Alcaldía Distrital de Buenaventura, a través del Plan de mejoramiento anual en donde se presenta un informe que especifican los hallazgos y sus implicaciones.

Las auditorías internas: este trabajo se realiza en conjunto con el departamento de Planeación, se manejan los planes de acción que cuentan con los indicadores y las metas al final de los 4 años que tiene un periodo de gobierno, entonces, en la medida que se realizan las actividades se puede evidenciar si el indicador aumenta, se mantiene o disminuye.

Departamento Jurídico: Este se encarga de la programación de jornadas deportivas para niños adultos mayores, será fundamental de la entidad, dado que esta es su misión organizacional.

2. Área de Entrenadores y Monitores: el grado de conformidad de esta área según lo expresado por la coordinadora de talento humano es de 31 colaboradores que realizan sus labores con las selecciones de las diferentes disciplinas deportivas del Distrito Especial de Buenaventura. Según resultados de las encuestas efectuadas por las autoras, en la pregunta están en un puesto de trabajo que les agrada y genera crecimiento personal y profesional, el 59,3% respondió “Si” y el

40,7% respondió “No”, seguidamente, en la pregunta considera que los conflictos que se presentan entre las personas se solucionan oportunamente, el 64,8% respondió “Si” y el 35,2% respondió “No”, por último, en la pregunta la organización le ofrece estabilidad laboral necesaria para desempeñarse con tranquilidad, el 71,4% respondió “No” y el 28,6% respondió “Si”.

3. Área Misional: el grado de conformidad de esta área según las manifestaciones de la coordinadora de talento humano es de 14 colaboradores denominados el equipo de desarrollo de la organización, quienes se encargan de coordinar y ejecutar las estrategias para la formación deportiva, lúdica y recreativa del Distrito Especial, estas labores se distribuyen entre los colaboradores que cuentan con los perfiles como; controladores deportivos, psicólogo, auxiliar de enfermería, fisioterapeuta, recuperadores físicos, recreacionista, coordinador de adultos mayores, almacenista y arquitecto, Además, según resultados de las encuestas efectuadas por las autoras, el 52,7% no está en un puesto de trabajo que les agrada y genera crecimiento personal y profesional, mientras que, el 47,3% respondió que “Si”, en la pregunta, considera que los conflictos que se presentan entre las personas se solucionan oportunamente, el 72,8% dijo “Si” y el 27,2% respondió con un “No”, por último, en la pregunta, la organización le ofrece estabilidad laboral necesaria para desempeñarse con tranquilidad, el 69,6% respondió “No” y el 30,4% respondió “Si”.

4. Área de Servicios Generales y de Mantenimiento: de acuerdo con lo expresado por la coordinadora de talento humano, el grado de conformidad de esta área lo comprenden 33 colaboradores para realizar las labores de aseo e higiene, mantenimiento eléctrico y tecnológico, prevención y cuidado de los escenarios deportivos, controles de vigilancia y mensajerías. Según resultados de las encuestas efectuadas por las autoras, el 76,1% no está en un puesto de trabajo que

les agrada y genera crecimiento personal y profesional, mientras que, el 23,9% respondió que “Si”, en la pregunta, considera que los conflictos que se presentan entre las personas se solucionan oportunamente, el 57,5% dijo “Si” y el 42,5% respondió con un “No”, por último, en la pregunta, la organización le ofrece estabilidad laboral necesaria para desempeñarse con tranquilidad, el 58,7% respondió que “No” y el 41,3% respondió “Si”.

Además, según los informes finales de auditoria efectuados por la Contraloría Distrital de Buenaventura en el periodo 2020, se encontraron hallazgos por parte del equipo auditor en tres (3) de las cuatro (4) áreas funcionales de la organización, las cuales son:

Área de Administrativa:

De acuerdo con lo presentado en el informe, se logró saber que la organización siendo creada el año 2013, aun se evidencia para el año 2020 que no fue creada la planta de cargos que le permitiera la creación de sus respectivos manuales de funciones; a consecuencia de lo anterior las actividades propias de la entidad son ejecutadas por personas a través de contratos de prestación de servicios, surgiendo así que no se establezcan garantías en el control administrativo y financiero de los bienes de la entidad por la forma de su vinculación. Teniendo en cuenta que estos no son funcionarios públicos y de esta forma se forjo a que la entidad invirtiera recursos y no se esté dando cumplimiento a sus objetivos misionales; la implementación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI), la Implementación del Modelo Integral de Planeación y Gestión (MIPG), entre otros. Evidenciándose de esta forma la falta de gestión por parte de los directivos. Contraloría Distrital de Buenaventura (2020)

Igualmente, se le suma un hallazgo relacionado con la carencia de soportes de pago de la seguridad social, esto dado que, no se observaron dentro de las referidas carpetas todas las

plantillas mensuales de pago de seguridad social por el termino de ejecución del contrato, lo que es requisito indispensable para el respectivo pago a los contratistas, es decir, que la entidad estaría realizando los pagos sin verificar que los contratistas realicen aportes a la seguridad social, generando con ello que la entidad quede expuesta a posibles demandas si el contratista sufre algún tipo de accidente laboral. Contraloría Distrital de Buenaventura (2020)

Área Misional: se presentan deficiencias en la etapa precontractual, dado que INDERBUENAVENTURA suscribió contratos para la ejecución de dotación de indumentaria requerida para deportistas y otros actores en convenio con el ministerio del deporte.

Además se firmó un contrato con objeto de realizar doce (12) actividades aeróbicas, que ayuden al mejoramiento cardiovascular, cardiorrespiratorio y psicomotriz, para todos los habitantes de buenaventura, sin embargo, el equipo auditor no evidenció claramente preparación, coordinación y ejecución por parte de la entidad, no hay soportes que certifiquen la programación de las actividades del contrato, no hay en el expediente un cronograma donde se organice la ejecución del objeto contractual, aunado a ello los documentos anexos al informe no son claros. Contraloría Distrital de Buenaventura (2020)

Área de Servicios Generales y de Mantenimiento: en el proceso auditor se evidenciaron falencias en el mantenimiento y adecuación de instalaciones locativas en el edificio central. En la revisión de la información no se permitió denotar el cumplimiento del objeto contratado, por concepto de que no se realizó un registro fotográfico que demuestre la ejecución de la obra, ni de los materiales utilizados para la finalización. Contraloría Distrital de Buenaventura (2020)

Así mismo, se hallaron deficiencias en el estudio previo al mantenimiento del polideportivo del cristal zona urbana, debido que, no se tuvieron en cuenta características como las dimensiones

del coliseo, descripción de la necesidad que se pretende satisfacer, medidas para efectuar reparaciones, entre otros aspectos. Contraloría Distrital de Buenaventura (2020)

Finalmente, cabe expresar que, según la auditoría se evidencia que la entidad no brinda las garantías necesarias para el mantener un adecuado control interno, estos debido a que la entidad, no ha realizado las acciones pertinentes para crear una planta de cargos, obtener el manual de funciones, el manual de procesos y procedimientos, además se presenta la falta de soportes en las contrataciones generando inconsistencias en estas, de igual manera, aducen sobre la carencia de mantenimiento de sus escenarios misionales, entre otras falencias que se registraron, estas situaciones impiden que la organización pueda definir una dirección clara y establecer metas u objetivos a largo plazo. Razones por las cuales no se logran cumplir con los planes, los métodos, los principios, las normas, los procedimientos acordes con las normas constitucionales y legales vigentes.

En otros aspectos, la organización cuenta en total con 89 colaboradores, lo que la sitúa como una mediana empresa.

La organización desempeña sus funciones deportivas, lúdicas y recreativas en diferentes lugares del Distrito Especial de Buenaventura, es así como hace uso de:

El complejo deportivo del barrio La Independencia: ubicado en la dirección Carrera. 62 #840, Buenaventura.

Coliseo del Polideportivo El Cristal: Ubicado en el barrio El Cristal, Buenaventura.

Cancha de Montechino: Ubicada en la dirección Carrera. 17 #42, Buenaventura, Valle del Cauca.

La cancha R9: Ubicada en el Barrio San Buenaventura - R9.

Coliseo Roberto Lozano Batalla: Ubicado en el centro de la ciudad en la dirección Cl. 9 #2-2, Buenaventura.

Análisis de los Procesos

Primeramente, se tienen las entradas que se registran como aquellos requisitos que exigen los clientes y las partes interesadas para la organización.

Se presentan los procesos estratégicos, donde se realizan las gestiones directivas y de talento humano. Es decir, en la organización a través de estos procesos se realiza la formulación de estrategias, políticas, objetivos y análisis de riesgos de los proyectos a implementar.

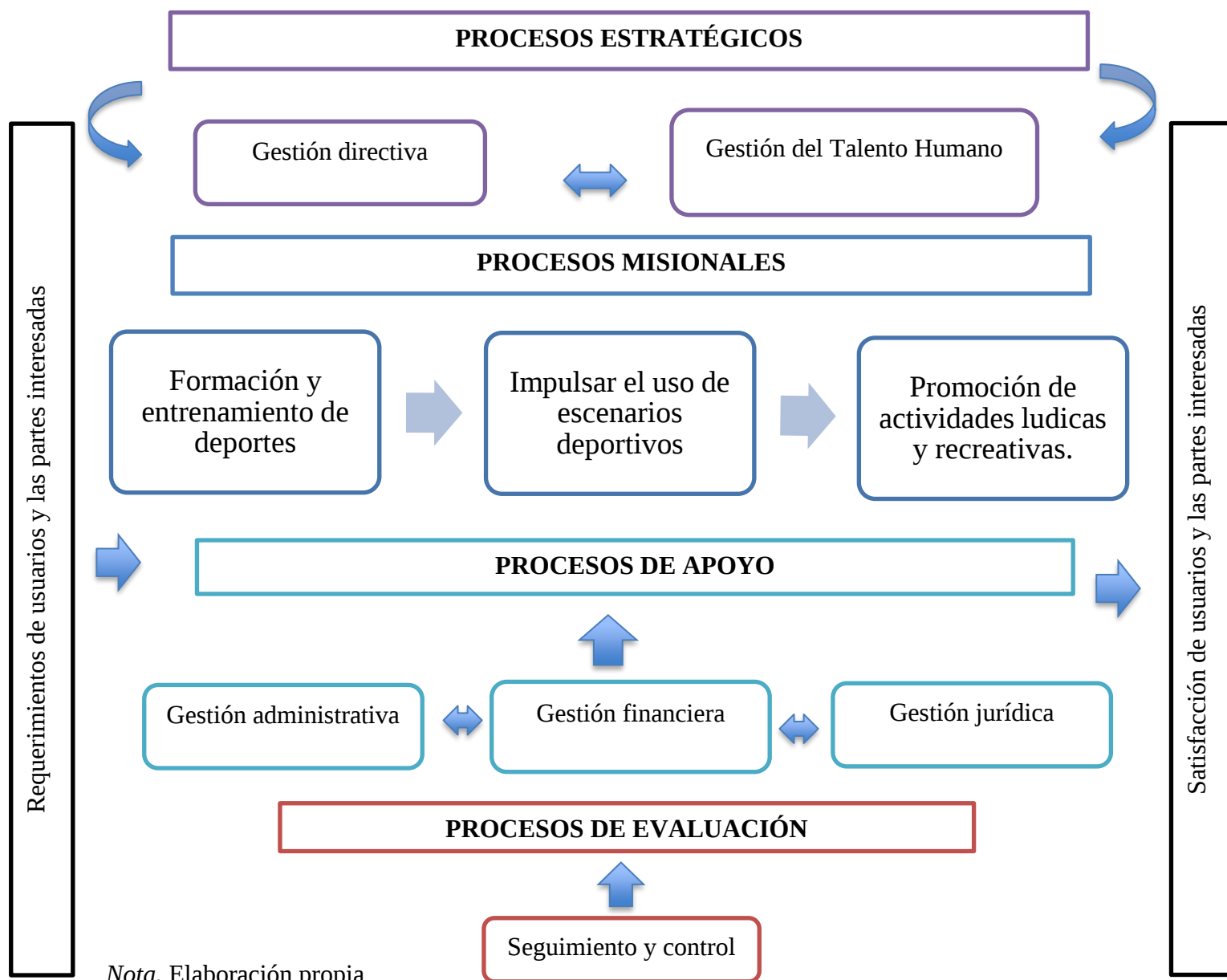
Luego, en los procesos misionales se puede observar el desarrollo y las gestiones que se realizan para ofrecer un excelente servicio deportivo y de recreación a los clientes.

Adicionalmente, en los procesos de apoyo se encuentran las gestiones administrativas, financieras y jurídicas, estos procedimientos dan ese soporte y coherencia para los demás en la entidad.

Así mismo, están los procesos de evaluación que se entienden como el seguimiento y control que lleva la organización frente a su desempeño de forma general.

Por último, se presentan unas salidas, en las que se procura satisfacer aquellas necesidades o requerimientos que de forma inicial el cliente o la parte interesada en la organización ha solicitado.

A continuación, se presenta el mapa de procesos propuesto para la organización objeto de estudio.



Diagnóstico de la Gerencia.

El actual director de la organización INDERBUENAVENTURA, se desempeña en su cargo desde el periodo 2018 y continua sus labores en el año en curso, donde según con la auditoría externa que se realiza por parte de la Gobernación Distrital anualmente, sus labores tales como representante legal del instituto, coordinación de los planes locales de deporte, aseguramiento y cumplimiento de las orientaciones de la Junta Directiva, elaboración del presupuesto anual y

acuerdos mensuales de gastos, entre otras funciones administrativas; se ajustan a los proyectos y normativas establecidos en la planeación de la organización, comprendiendo su adecuación y eficacia, no obstante, se evidenciaron inconsistencias con el presupuesto en torno a un déficit por parte de los contratos de prestación de servicios que soporta actualmente la entidad, sin embargo, sobre la base de la responsabilidad y transparencia se pudieron esclarecer tales acontecimientos de manera escrita, lo que evidencia el compromiso por parte de la gerencia y altos mandos en el cumplimiento de hallazgos para el mejoramiento institucional.

Análisis de la Cultura y Clima Organizacional

De acuerdo con la encuesta realizada por las autoras a los colaboradores de la organización INDERBUENAVENTURA, en la pregunta ¿me siento satisfecho con mi ambiente laboral? solo el 33% de los encuestados respondió “Sí”, el 47% siendo la votación mayor respondió “A veces” y el 20% dijo “No”. Lo que demuestra que, para el grupo de colaboradores, su percepción de convivencia no está acorde con sus expectativas.

Seguidamente, en la pregunta ¿cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo? el 47% respondió “Sí”, el 33% “A veces” y el 20% “No”, esto evidencia que sería útil para la ejecución plena de sus actividades que a todos los colaboradores se les dotara de los implementos y recursos necesarios y en buenas condiciones.

Luego, en la pregunta ¿soy responsable del trabajo que realizo? las respuestas fueron unánimes, es decir, que el 100% de los encuestados respondió “Sí”, lo que expresa la existencia de un compromiso y responsabilidad que dice tener el talento humano de la institución para con la misma.

Por consiguiente, sobre la pregunta ¿considero que me pagan lo justo por la labor que desempeño? el 13% respondió “Si”, el 33% respondió “A veces” y el 53% respondió “No”, lo que ratifica el diagnostico hecho por las autoras en la identificación del problema acorde con la remuneración salarial.

De igual manera, en la pregunta ¿siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común? el 64% respondió “Si”, el 21% dijo “A veces” y el 14% expresó que “No”, esto da un punto a favor en el pilar de trabajo en equipo por el cual se debe sostener una organización para que tenga bases estables en el tiempo.

Seguido con la pregunta ¿mi jefe da un buen ejemplo en la institución? el 93% de los encuestados respondió “Si” y solo el 7% dijo “A veces”, esto da un vistazo bueno para la gerencia de la organización dado que evidencia que ningún colaborador estuvo en desacuerdo con el desempeño y participación que tiene el director.

Continuando con la pregunta ¿en la institución valoran mi trabajo? el 60% respondió “Si”, el 33% respondió “A veces” y el 7% respondió “No”, el cumplimiento de los objetivos corporativos para los colaboradores también implica entender cuál es el nivel de valoración que sienten ellos en concordancia con lo que a la organización les entregan. Es importante sentirse valorado en la institución, ya que esto incrementa las probabilidades de brindar un buen rendimiento dentro de su campo y el rol que cumplen.

Con la pregunta ¿existe integración y cooperación entre los funcionarios de la institución? el 33% respondió “A veces” y el 67% respondió “Si”, dado que una de las características de las organizaciones es que son conflictivas debido a que están compuestas por personas, el hecho de

que más de la mitad de los encuestados responda que si hay existencia de integración y cooperación, expresa un buen índice de compañerismo organizacional.

Sobre la pregunta ¿mi jefe fortalece la confianza en la institución? el 73% respondió “Si”, el 30% respondió “A veces” y el 7% respondió “No”, el rol del jefe actualmente se refleja más como un líder quien aporta al éxito de valores y comportamientos tales como la comunicación y autocontrol, lo que demuestra que en INDERBUENAVENTURA hay una buena labor por parte del director.

Por último, en la pregunta ¿recibo capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas del trabajo? el 7% respondió “Si”, el 20% respondió “No” y el 73% respondió “A veces”, este apartado da una recomendación de forma implícita hacia los altos mandos del instituto, las organizaciones día a día están en constante cambio y evolución lo que implica que se debe estar capacitando a los colaboradores para que sigan ejerciendo sus funciones de tal forma que el contexto lo requiera para aumentar la eficacia y eficiencia.

En síntesis, es importante entender que en la organización objeto de estudio, el clima y la cultura presentan índices positivos, esto se refleja en las percepciones de los colaboradores sobre el nivel de confianza y compromiso para trabajar en pro de alcanzar los objetivos institucionales. No obstante, si existe la carencia de algunos factores preponderantes para mantener la motivación constante del equipo de trabajo, tales como una retribución económica adecuada y capacitaciones conforme a las exigencias del dinamismo actual, esto con la finalidad de conservar y continuar mejorando el ambiente laboral.

Evaluación de los Factores Internos

Se presenta la matriz de evaluación de factores internos en la cual se realiza una clasificación de las fortalezas y las debilidades. Así mismo, para cada variable existe una asignación de un valor porcentual de acuerdo con su importancia, teniendo en cuenta los demás factores analizados.

De acuerdo con David (2013, p. 150) se le asigna a cada factor interno clave una clasificación numérica de 1 a 4 de para indicar si este representa una fortaleza mayor (clasificación de cuatro), una fortaleza menor (clasificación de tres), una debilidad menor (clasificación de dos) o una debilidad mayor (clasificación de uno) de este modo, se podrá evidenciar la eficacia de las estrategias actuales de la organización. Para efectos de esta investigación se especifican mejor las siguientes clasificaciones:

Tabla 14 *Clasificaciones de los factores internos*

Denominación	Clasificación
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad mayor	1

Nota. Elaboración propia

Tabla 15 *Evaluación de Factores Internos E.F.I.*

Factores Internos Claves		Valor %	Clasificación	Valor Ponderado
Fortalezas				
1.	Excelente ubicación geográfica de la organización.	0,12	4	0,48
2.	Se realizan informes periódicos de auditorias	0,12	4	0,48

4.	Experiencia en la ejecución de programas de fomento deportivo.	0,14	4	0,56
5.	Áreas departamentalizadas de acuerdo con las funciones.	0,08	3	0,24
Debilidades				
1.	Carencia de incentivos para colaboradores.	0,08	1	0,08
2.	Inadecuadas capacitaciones para los colaboradores.	0,06	2	0,12
3.	Falta de un plan estratégico de Talento Humano.	0,15	1	0,15
4.	Ausencia y déficit de herramientas tecnológicas.	0,07	1	0,07
5.	Asignación salarial no acordes con la Ley 909 de 2004	0,1	1	0,1
6.	Oficina con infraestructura y factores ambientales en condiciones desfavorables.	0,08	1	0,08
Total		1	24	2,36

Nota. Elaboración propia

A nivel interno la organización INDERBUENAVENTURA, de acuerdo con los análisis presentados en esta investigación se establece que cuenta con un peso ponderado de 2,36 siendo inferior al promedio de 2,5, por ello se interpreta que es una empresa que cuenta no aprovecha sus fortalezas para contrarrestar sus debilidades, por tal razón, indica que tiene una posición interna que no es demasiado sólida para así ayudar desde lo endógeno a enfrentar el mercado y cumplir metas corporativas.

Análisis Estratégico DOFA

Listado DOFA

Se presenta el listado de los factores analizados identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con la finalidad de permitir la formulación de las estrategias sobre el mejoramiento de la organización en cuestión.

Tabla 16 *Listado DOFA*

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1.	Excelente ubicación geográfica de la organización.	1.	Carencia de incentivos para colaboradores.
2.	Se realizan informes periódicos de auditorias	2.	Inadecuadas capacitaciones para los colaboradores.
3.	Experiencia en la ejecución de programas de fomento deportivo.	3.	Falta de un plan estratégico de Talento Humano.
4.	Áreas departamentalizadas de acuerdo con las funciones.	4.	Ausencia y déficit de herramientas tecnológicas.
		5.	Asignación salarial no acordes con la Ley 909 de 2004
		6.	Oficina con infraestructura y factores ambientales en condiciones desfavorables.
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1.	Actividades deportivas como base para mejorar la calidad de vida de los bonaverenses.	1.	ONG o fundaciones con la misma prestación de servicios que el INDER.
2.	Conferencistas, expertos en deportes o coach motivacionales para brindar capacitaciones.	2.	Problemática social de inseguridad por el conflicto armado.

- | | |
|--|--|
| <p>3. Alianzas con instituciones educativas de la ciudad.</p> <p>4. Infraestructura de escenarios deportivos en diferentes sitios de la ciudad.</p> <p>5. Herramientas ofimáticas y nuevas tecnologías para el sector deportivo.</p> <p>6. Estrategias de inversión público - privada que se adelanten en el territorio.</p> | <p>3. Uso y abuso de sustancias psicoactivas y alcohol por parte de la juventud bonaverense.</p> <p>4. Falta de patrocinadores deportivos en el distrito de Buenaventura.</p> <p>5. Clima tropical que afecta los escenarios deportivos.</p> |
|--|--|

Nota. Elaboración propia

Matriz DOFA

Las estrategias FO: permiten que en la entidad se pueda utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Las estrategias DO: permiten a la organización aprovechar las oportunidades para sobreponerse a las debilidades.

Las estrategias FA: permiten que la organización utilice eficientemente sus fortalezas para disminuir las amenazas.

Las estrategias DA: permiten que en la organización se reduzcan las debilidades y se eviten las amenazas.

En este orden de ideas, se presenta la matriz DOFA con las diferentes estrategias de mejoramiento.

Tabla 17 Matriz DOFA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
• Planear jornadas de deporte para los distintos grupos poblacionales del Distrito de Buenaventura. (F1; O1; O6) • Promover capacitaciones sobre manejo de personal y el ámbito deportivo. (F4; O2) • Incentivar la cooperación entre las instituciones educativas para mejorar la competitividad de los deportistas del distrito. (F4; O3; O4)	• Establecer un plan estratégico para el departamento de talento humano. (D1; D2; D3; D5: O2; O5) • Adquirir nuevas tecnologías para el sector deportivo y equipar las oficinas con herramientas tecnológicas. (D4; D6; O5) • Fortalecer los procesos de mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura. (D6; O6)
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
• Innovar en la planeación de las actividades deportivas para satisfacer las expectativas de la población. (F4; A1) • Motivar la participación constante de niños y jóvenes en eventos recreativos para aumentar el aprovechamiento del tiempo de ocio. (F4; A2; A3) • Realizar mantenimientos periódicos para disminuir los efectos negativos del clima tropical hacia los escenarios deportivos. (F2; A5)	• Establecer un plan de bienestar e incentivos competitivo frente al sector deportivo. (D1; D5; A1) • Aumentar el desarrollo de actividades misionales para conseguir recursos propios. (D1; A1) • Utilizar las herramientas tecnológicas para promocionar las actividades que se realizan desde la organización apoyado mediante los diferentes espacios digitales. (D4; A4)

Nota. Elaboración propia

Direccionamiento Estratégico

Formulación de la Visión

De acuerdo con Betancourt G., (2009) para elaborar la visión se debe “*imaginar la empresa a largo paso*” esto para delimitar el tiempo que transcurrirá para ejecutar la planeación estratégica, la visión actual del INDERBUENAVENTURA no establece el año a realizar, en ese sentido, las autoras presentan una propuesta para mejorarla.

“ElINDERBUENAVENTURA para el año 2027 será un agente de formación de cultura ciudadana y transformación social, líder en el desarrollo del deporte, la actividad física y la recreación dinámica, altamente eficiente y el principal referente en la proyección, construcción y administración de infraestructura deportiva, que pueda generar confianza, motivación e ideales para una ciudad equitativa, incluyente y respetuosa de la vida”.

Formulación de la Misión

Fomentar, coordinar, promover y apoyar la práctica del deporte, la educación física, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, en el Distrito de Buenaventura, a través de la adopción de políticas, programas y proyectos que contribuyan al mejoramiento de la cultura ciudadana, la calidad de vida y el desarrollo integral de los habitantes del distrito. (INDERBUENAVENTURA, 2018)

En términos generales, de acuerdo con Betancourt G., (2009, p. 86) “describe el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios; mercados, filosofía y tecnología básica.” Es decir, la actual misión de la organización objeto de estudio cumple de forma satisfactoria dichos requerimientos aludiendo sobre el propósito organizacional.

Con lo mencionado anteriormente, a continuación, se presenta la matriz de formulación de la misión, donde se evidencian: los clientes, filosofía, servicios, mercado, conocimiento, responsabilidad social e imagen pública de la organización.

Tabla 18 Misión de la organización

CLIENTES	Niños, adolescentes, jóvenes y adultos mayores del Distrito Especial de Buenaventura.
-----------------	---

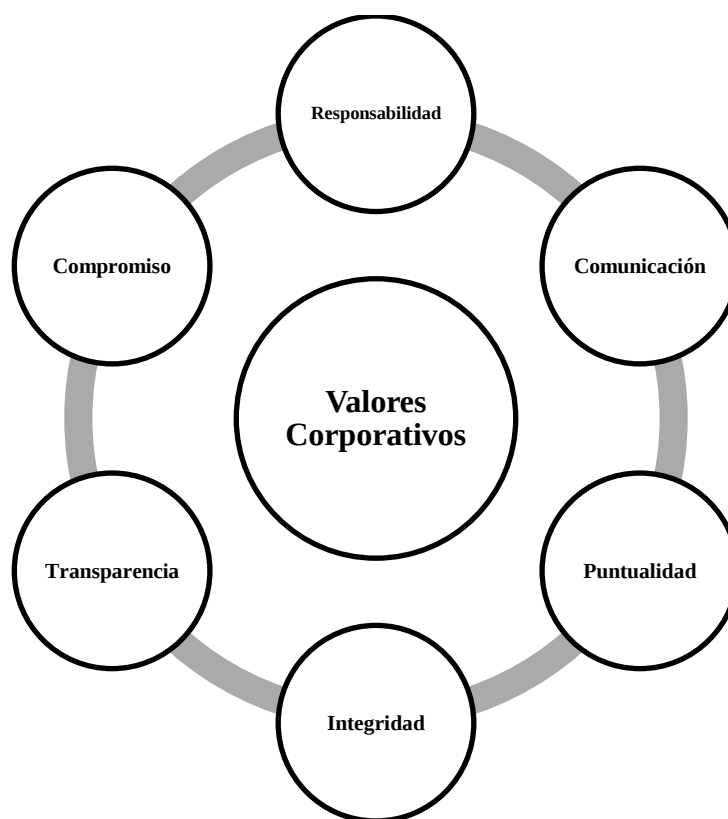
FILOSOFÍA	Promover estrategias generadoras de bienestar y salud para la comunidad a través del uso optimo del tiempo libre con el deporte.
SERVICIOS	Alquiler de escenarios deportivos, eventos lúdicos y recreativos.
MERCADO	Miembros de empresas formalizadas y no formalizadas, miembros de colegios públicos y privados, miembros de universidades públicas y privadas y la comunidad en general.
CONOCIMIENTOS	Experiencia en la administración de escenarios deportivos y recreativos.
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Desarrollo de actividades sin ánimo de lucro que fomentan el bienestar social.
IMAGEN PÚBLICA	Reconocimiento ante la comunidad como un ente generador de valor para el desarrollo social de la ciudad.

Nota. Elaboración propia

Principios Corporativos

Dado que la organización INDERBUENAVENTURA no cuenta con la asignación de principios, de acuerdo con la encuesta realizada por las autoras, se hace el diseño de los valores acorde con lo evidenciado en la observación no participante, los cuales se consideran pueden promulgar en la conservación y el aumento de valor para la organización y sus colaboradores.

Figura 7 Principios corporativos INDERBUENAVENTURA



Nota. Elaboración propia

Objetivos de la Organización

El objeto del INDERBUENAVENTURA es generar y brindar a la comunidad oportunidades de participación en el proceso de iniciación, formación, fomento y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, la Educación Física y la Educación extraescolar. (INDERBUENAVENTURA, 2018)

- Promover el desarrollo del sector a través de la integración del deporte comunitario, educativo y asociado, la cualificación y articulación de la oferta institucional.

- Ofrecer actividades recreativas para la promoción de la interacción social, el uso constructivo del tiempo libre y la articulación con las organizaciones del sector.
- Incrementar la actividad física regular y suficiente como factor protector en salud y generador de estilos de vida saludables en la población.
- Brindar escenarios seguros y adecuados para la práctica del deporte, la recreación y la actividad física.
- Optimizar el funcionamiento del INDERBUENAVENTURA, a partir de la gestión adecuada de sus procesos.

De acuerdo con Betancourt G., (2009, p. 90) “un objetivo es simplemente un resultado deseado”. Por tanto, los objetivos planteados en INDERBUENAVENTURA, cumplen con esta condición, además de ser: claros y precisos, estar por escrito, ser ambiciosos pero realistas, congruentes entre sí, susceptibles de medición cuantitativa, realizables en determinado periodo y conocidos/acordados por todos los responsables.

Formulación de Estrategias

Para Roldán (2017) “la matriz de Ansoff es una herramienta de análisis estratégico y de marketing que se enfoca en identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa”. En ese sentido, es importante realizar la formulación de las estrategias de crecimiento para la organización de la presente investigación a través de este instrumento.

Matriz ANSOFF

Tabla 19 *Matriz ANSOFF*

Matriz ANSOFF		SERVICIOS	
		<i>Actuales</i>	<i>Nuevos</i>
MERCADO	<i>Actuales</i>	Penetración de mercado: Diseñar programas de promoción y fidelización para los clientes actuales.	Desarrollo de servicios: La empresa debería ofrecer nuevos eventos de carreras atléticas. Desarrollar nuevos servicios integrales que fomenten la actividad para los adultos mayores.
	<i>Nuevos</i>	Desarrollo de mercados: Realizar alianzas estratégicas con empresas, instituciones educativas, universidades y las casas de reposo para ofrecer los servicios.	Diversificación: Desarrollar servicios de recreación y el deporte a través de canales digitales. Compartir eventos futuros mediante interconexión institucional.

Nota. Elaboración propia

Estructura del plan estratégico

La planeación estratégica es el instrumento a través del cual se identifica y planea la ejecución de actividades para cubrir las necesidades de los colaboradores de INDERBUENAVENTURA. En este contexto, las actividades constitutivas de los planes de acción

en materia de talento humano se circunscribirían a los procesos de ingreso, permanencia y retiro de estos. En ese sentido, se profundiza en el siguiente plan:

- Plan de bienestar e incentivos.

Tabla 20 *Plan de bienestar e incentivos*

PLAN DE BIENESTAR E INCENTIVOS		
OBJETIVO	JUSTIFICACIÓN	PROPÓSITO
Crear condiciones para mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores y sus familias a través de programas que promuevan el desarrollo integral, generando espacios de recreación, con un clima organizacional propicio para la productividad, la innovación y la misión del instituto.	El plan de bienestar e incentivos se enfoca en mejorar la satisfacción de todos los colaboradores, trayendo positivismo y calidez humana a través de actividades de ocio, deportivas, de entretenimiento y culturales, y siendo una herramienta para el logro de metas personales alineadas con las metas institucionales, buscando el logro humano físico,	Aquellos que se beneficiarán del programa de bienestar e incentivos serán todos los colaboradores junto su núcleo familiar, con el fin de incrementar la eficiencia y eficacia del desempeño individual, del cual, tendrán igualdad de oportunidades para participar en los programas de bienestar social que lleve a cabo la entidad.

	intelectual, emocional y espiritual.	
ÁREAS DE BIENESTAR		
Calidad de vida: Será atendida a través de programas que se ocupen de dar solución a problemáticas, y condiciones generales de la vida laboral de los colaboradores, de manera que permitan la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, crecimiento profesional y a su vez organizacional.		
Deportiva: Como objetivo primordial está el desarrollo de las habilidades deportivas en medio de una sana competencia y el esparcimiento, para complementar las labores diarias frente a la conveniente utilización de ocio y a la formación integral del colaborador.		
Recreativa: Esta sección comprende los programas que tienen por objetivo fomentar espacios para la distracción, teniendo en cuenta actividades que crean hábitos sanos de salud física y mental, las cuales generan bienestar y promuevan la participación e integración de sus miembros.		
Cultural: Esta área es la encargada del desarrollo de actividades culturales, en las que se pretende explorar historias, aprender sobre valores y creencias, tanto a nivel individual como colectivo, ya que se comparte un mismo espacio, y se interactúa con personas que tienen diferentes culturas, distintas formas de comunicación y de relacionamiento.		
Social: Se pretende compartir un espacio, diversas formas de pensamiento, sentimientos y percepciones del entorno, buscando integración, confianza y afianzamiento de las relaciones interpersonales en los diferentes lugares, llevando a la celebración de fechas especiales e importantes donde se pueda resaltar la labor de los funcionarios del instituto. (cumpleaños, día nacional del deporte, día de la madre - del padre, día de amor y amistad, celebraciones navideñas, celebración fin de año, entre otros).		
ÁREAS DE INCENTIVOS		

Son aquellos reconocimientos que se otorgan a los colaboradores, estos son los suplementos financieros o no financieros que reciben por un mejor desempeño.

Incentivos financieros: bonos anuales, aumento salarial por méritos, promoción, entre otros.

Incentivos no financieros: reconocimiento público, flexibilidad horaria, espacios de ocio, entre otros.

Nota. Elaboración propia

Los Macroprocesos de Gestión del Talento Humano

Organización y Planificación del Área de Gestión Humana

Planeación Estratégica

Este proceso se cerciora de que la organización cuente con el número y calidad indicada de colaboradores para la confección y cumplimiento de sus objetivos, el Institución Distrital del Deporte, la Recreación y el Tiempo Libre de Buenaventura, al ser un ente descentralizado, los mecanismos de contratación y divulgación de puestos no se hacen directamente desde el departamento de Talento Humano, sino, que desde la Alcaldía Distrital se dispone la ejecución y creación de los cargos requeridos para la incorporación de un colaborador, además, el mencionado departamento no es el encargado de hacer el proceso de reclutamiento y selección, sino que esto se le delega al director vigente del instituto, no obstante, a las coordinadoras de Talento Humano que actualmente son dos, se les confía las gestiones de inducción a los nuevos colaboradores y recepción de los contratos de trabajo.

Cabe tener en cuenta que, aunque la tecnología evolucione todos los días y plataformas digitales tales como, Facebook, CompuTrabajo, entre otras, sean utilizadas para la publicación de

vacantes requeridas en una organización; en el INDERBUENAVENTURA esto no se ve habitualmente, debido a encuestas realizadas el 68% de los colaboradores expreso que se dieron cuenta del puesto por una persona interna a la organización y el otro 32% lo supo por alguien externo, dando a entender que los anuncios de internet o la televisión no son un instrumento ventajoso para la organización.

Marco Legal

Los tipos de contratación en el INDERBUENAVENTURA cumplen con lo expedido por la ley colombiana, la prestación de servicios es el contrato más firmado en la organización, es así como los colaboradores no están sujetos a la subordinación y solo se comprometen a trabajar por una cantidad de horas determinadas, sin embargo, debido a este contrato el 82,4% de los colaboradores expresa no sentir una estabilidad laboral, dado que si el tiempo de labor esta solo a 3 meses, existe la posibilidad de que no sea renovado y se quede nuevamente de colaborador, lo que según los colaboradores impide la visualización de sus proyectos personales a futuro dentro de la organización, además no poseen otros beneficios como las prestaciones sociales y la organización no incluye a las familias de su talento humano como estrategia para que se sientan valorados.

Políticas del Área

El departamento de Talento Humano en el INDERBUENAVENTURA, aunque no tiene funciones específicas en el reclutamiento y selección del personal, incluye pautas que hacen énfasis en la realización de acciones precisas en la organización, tales como;

1. Ingreso de hojas de vida por parte del director.
2. Ejecución de informes de actividades.

3. Admisión de cuentas de cobro.
4. Inducción de nuevos colaboradores.
5. Recepción de pagos de seguridad social integral.

Análisis y Diseño de Cargos

Este proceso está determinado por la dirección de la Alcaldía Distrital, donde en el contrato laboral se encuentran escritas todas las descripciones, destrezas, formación, entre otras competencias para desempeñar el cargo de interés y así, poder iniciar un reclutamiento interno o externo, en cualquiera de los dos casos, el postulante deberá entregar los siguientes documentos que hacen parte integral para del contrato, tales como, fotocopia de cedula de ciudadanía, RUT actualizado, hoja de vida y declaración de bienes y rentas del SIGEP, estudios y experiencia que demuestren la idoneidad del contratista, antecedentes judiciales, consulta de medidas correctivas, inhabilidades de la Policía Nacional Ley 1918 de 2018, afiliación al Sistema de Seguridad Social, examen médico ocupacional, certificado de cuenta bancaria, entre otros documentos que durante el perfeccionamiento y ejecución sean anexados al mismo.

Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización

Requisición y Reclutamiento

En la organización objeto de estudio, se puede evidenciar que existe privilegio entorno a las fuentes de reclutamientos internos, debido a que se da prioridad a las hojas de vida de las personas que son referenciadas por alguien que está vinculado a la institución. No obstante, también existen posibilidades de que se realicen reclutamientos externos.

En esta organización el director es quien realiza este proceso procurando que haya una búsqueda y consecución idónea de las personas a ocupar las vacantes, es importante que se articule

este proceso junto con el departamento de Talento Humano con la finalidad de que se puntualicen cuáles son las habilidades, los niveles académicos, las competencias, las actitudes, entre otros aspectos necesarios para tener en cuenta y saber escoger sobre los posibles candidatos y comprender si están aptos para pasar a la etapa de selección para ocupar un cargo en el instituto.

Selección de Personal

En INDERBUENAVENTURA, los procedimientos de selección del personal se realizan directamente desde la dirección, es decir, las personas son incorporadas por el director actual de la organización, por lo tanto, no es una técnica que se lleva a cabo desde el departamento de Talento Humano, el cual sería lo ideal teniendo en cuenta que se deberían de realizar procesos de reclutamiento, selección e inducción al personal y así, utilizar instrumentos como el análisis de antecedentes, entrevistas, pruebas de conocimientos, entre otros, todo eso con la finalidad de seleccionar correctamente a los interesados en la vacante, es decir, elegir aquellos que cumplan con los requerimientos del cargo.

Contratación

En la organización del presente trabajo de investigación los procesos de contratación se realizan bajo la modalidad de prestación de servicios.

Es oportuno entender que este tipo de contratos tiene una naturaleza civil o comercial más que de una relación laboral, sin embargo, algunas entidades como INDERBUENAVENTURA lo utilizan con mayor frecuencia porque se refleja en beneficios para el contratante o jefe, debido a que son los contratistas o las personas quienes deben asumir las obligaciones de seguridad social, es decir, el pago de la salud, pensión y Administradora de Riesgos Laborales (ARL).

Socialización e Inducción

El proceso de inducción de la organización objeto de estudio, permite que haya una rápida acogida e identificación de la persona que ingresa a la organización. Este proceso tiene una durabilidad de un día y es responsabilidad de la coordinadora de talento humano, se encarga de dar a conocer a la persona la misión, visión, las políticas de la organización y por consiguiente le indica el área donde se va a desempeñar relacionándolo con el equipo de trabajo.

Compensación, Bienestar y Salud de las Personas**Compensación y Estructura Salarial**

El INDERBUENAVENTURA no cuenta con un sistema de compensación claramente definidos para los colaboradores de la parte misional y administrativa o sus familias, además carece de una escala salarial que le permita determinar el valor del contrato de acuerdo con la formación académica y experiencia laboral de la persona interesada en el cargo, sino que estos de forma independiente deben efectuar el pago de los servicios que sean de su interés y satisfacción personal.

Incentivos y Beneficios

El Instituto no posee un plan de incentivos para sus colaboradores establecido de manera igualitaria, en este caso, se realiza una distinción de los administrativos y misionales, donde para los primeramente mencionados no se les tiene en cuenta con ningún tipo de retribuciones, ya sean financieras o no financieras, no obstante, para la parte misional (los entrenadores) de acuerdo con el cumplimiento de metas (los primeros lugares en torneos deportivos u otras actividades de recreación y competencia) se les provee un reconocimiento público, ya sea por medio de medallas o trofeos, sin embargo, la rubro económico no es un método que se use en la organización para motivar a sus colaboradores.

Beneficios

La organización no cumple con los beneficios expedidos por parte de la Legislación laboral colombiana que contribuyan en el ejercicio del clima organizacional, es decir, beneficios tales como; aportes de EPS, seguridad y riesgo general, fondos de pensiones, cajas de compensación, préstamos para calamidad doméstica, auxilios por maternidad o defunción, subsidios para vivienda, educación, alimentación, transporte, actividades familiares, fondo de colaboradores, programa de atención al colaborador (PAT) u otros servicios especiales que conviertan al INDERBUENAVENTURA en un lugar agradable, positivo y con un destino fructífero dentro del mercado laboral.

Higiene y Seguridad Industrial

La organización cuenta con una coordinadora de apoyo encargada del seguimiento del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, donde este tiene como funciones elaborar y ejecutar programas de capacitación anual en promoción y prevención que incluya los peligros o riesgos prioritarios, a su vez, documenta los riesgos y toma acciones correctivas, preventivas y de mejoran a partir del análisis, actualiza las políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo, realiza inspecciones programadas a las diferentes instalaciones como canchas deportivas, maquinarias y equipos que aseguren la integridad y la salud de los colaboradores.

Calidad de Vida Laboral

En la institución no se desarrollan programas externos como comités de ergonomía, salud ocupacional, entre otros, los cuales impliquen o potencien un afinamiento no solo en la calidad de vida de los colaboradores, sino también en las relaciones interpersonales junto con sus compañeros y mejoras del desempeño, no obstante, tienen la ventaja de que al ser un ente enfocado a la recreación lúdica y aprovechamiento del tiempo libre, tanto la parte administrativa como misional,

se ven muy incluidos en el apoyo y acompañamiento de eventos y actividades deportivas donde además de cumplir con su laborar pueden participar de las mismas.

Desarrollo del Personal

Capacitación y Entrenamiento

La Alcaldía Distrital de Buenaventura es la encargada de realizar capacitaciones a los colaboradores de la organización, no obstante, desde la entidad también se realizan algunas capacitaciones y entrenamientos, estos programas son diseñados por el director de la entidad en conjunto con el personal de talento humano en aras de brindar las herramientas necesarias para el crecimiento personal y profesional.

Desarrollo Profesional, Planes de Carrera

La organización no cuenta con un plan de sucesión, es decir, que no dispone de una evaluación de desempeño actualizada en la que se verifiquen los logros individuales de los colaboradores para ser candidatos en futuras promociones o ascensos.

Evaluación del Desempeño

Los sistemas de evaluación del desempeño en la organización objeto de estudio, no obedecen a criterios puntuales de cada área en particular, pero si se evalúa el desempeño de la organización manera general. Este proceso se realiza tanto a nivel interno como externo.

Los departamentos de control interno y de planeación son los responsables de realizar las auditorías internas y la Alcaldía Distrital de Buenaventura se encarga de realizar las auditorías externas.

Monitoreo

Este proceso en la organización está estrechamente relacionado con la evaluación del desempeño, debido a que complementa el plan de desarrollo organizacional de la empresa. Los encargados de las auditorias son los responsables de llevar a cabo el seguimiento o la vigilancia de las practicas que se realicen en la institución.

Relaciones con el Colaborador**Negociación Colectiva y Relaciones con el Sindicato**

En la organización objeto de estudio, no hay existencia de un grupo sindicalizado, es decir que actualmente no se ha conformado un sindicato laboral en donde los colaboradores participes puedan realizar procesos como peticiones y/o negociaciones o pactos de manera formal a la empresa acobijados bajo la normativa.

Cesación y Ruptura Laboral

En la empresa, la cesación y ruptura laboral se lleva a cabo de acuerdo con las disposiciones legales colombianas. Es frecuente que, la ruptura laboral en INDERBUENAVENTURA se presente por alguna de las siguientes tres causas: primero, la empresa no desea trabajar más con un colaborador, esto a razón de su mal rendimiento o simplemente no cumplió con las expectativas, segundo, una persona ya no quiere trabajar más con la empresa, debido a que consiguió una mejor oportunidad laboral o tercero, se termina el contrato y no se puede renovar por temas económicos.

A continuación, se resume lo antes mencionado en la siguiente tabla.

Tabla 21 Diagnóstico de los macroprocesos del área de talento humano

DIAGNÓSTICO DE SITUACION ACTUAL DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN INDERBUENAVENTURA		
MACROPROCESO	PROCESO	HALLAZGO
Organización y planificación del área de Gestión humana	Planificación estratégica	Es el proceso donde cerciora de que la organización cuente con el número y calidad indicada de colaboradores para el cumplimiento de sus objetivos, eso se realiza directamente desde la alcaldía y no desde el departamento de talento humano.
	Políticas del área	No hay existencias de políticas claras sobre la gestión humana desde departamento, no ejecutan reclutamiento, selección, salarios y beneficios.
	Análisis y diseño de cargos	Es definido dentro de los contratos laborales, donde se encuentran escritas todas las descripciones de funciones del cargo sin embargo se realizan desde la alcaldía y no desde el departamento de talento humano.
Incorporación y Adaptación de las personas a la Organización.	Requisición y reclutamiento	El director es quien realiza este proceso de reclutamiento y donde se da prioridad a las hojas de vida de las personas que son referenciadas por alguien de que está vinculado a la institución.
	Selección de personal	Este proceso los adelanta el director, no se lleva a cabo desde el departamento como sería lo ideal.
	Contratación	Este proceso si se realiza desde el departamento de talento humano, donde se hace una recepción de la hoja de vida, análisis de antecedentes jurídicos, afiliación de salud, riesgos, entre otros aspectos.
	Socialización e inducción	Este proceso tiene una durabilidad de solo un día y es responsabilidad de la coordinadora de talento humano, se encarga de dar a conocer a

		la persona la misión, visión, los objetivos de la organización y por consiguiente le indica el área donde se va a desempeñar relacionándolo con el equipo de trabajo.
Compensación, Bienestar y Salud de las personas.	Compensación y estructura salarial	No cuenta con un sistema de compensación claramente definidos para los colaboradores de la parte misional y administrativa o sus familias, además carece de una escala salarial que le permita determinar el valor del contrato de acuerdo con la Ley 909 de 2004.
	Incentivos y beneficios	No posee un plan de incentivos para todos sus colaboradores.
	Higiene y seguridad industrial	La organización cuenta con una coordinadora de apoyo encargada del seguimiento del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, donde este tiene como funciones elaborar y ejecutar programas de capacitación en promoción y prevención que incluya los peligros o riesgos prioritarios.
	Calidad de vida laboral	En la institución no se ejecutan planes que estimulen el desarrollo psicosocial como la motivación de las personas en aras de reducir el estrés laboral y mejorar su creatividad.
Desarrollo del personal.	Capacitación y entrenamiento	La Alcaldía Distrital de Buenaventura es la encargada de realizar capacitaciones, no obstante, desde la entidad también se realizan algunas capacitaciones y entrenamientos, estos programas son diseñados por la coordinadora de seguridad y salud en conjunto con el personal de talento humano.
	Desarrollo profesional y planes de carrera	La organización no cuenta con un plan de sucesión, dado que los colaboradores por lo general tienen contratos a términos menores a un año, es decir, que tampoco, no dispone de una evaluación de desempeño individual en la que se verifiquen los logros de los

		colaboradores para ser candidatos en futuras promociones o ascensos.
	Evaluación de desempeño	Los sistemas de evaluación del desempeño en la organización objeto de estudio, obedecen a criterios puntuales de cada área en particular, evaluando el desempeño de la organización manera general.
	Monitoreo	Los encargados de las auditorias son los responsables de llevar a cabo el seguimiento o la vigilancia de las practicas que se realicen en la institución.
Relación con el colaborador	Negociación Colectiva y Relaciones con el Sindicato	En la organización objeto de estudio, no hay existencia de un grupo sindicalizado. Existe un comité de convivencia laboral.
	Cesación y ruptura laboral	Se lleva a cabo de acuerdo con las disposiciones legales colombianas, según el CST Artículo 62.

Nota. Elaboración propia.

Plan de Acción sobre la Gestión del Talento Humano

Luego de haber realizado el diagnóstico organizacional, definido el direccionamiento estratégico e identificar los macroprocesos de la gestión del talento humano, es pertinente consolidar el plan de acción en donde se establezcan: los objetivos estratégicos, las actividades, el cronograma, los responsables de cada actividad, los recursos que se van a utilizar y los indicadores. Todo esto, con el fin de ofrecer aspectos de mejora integral, que fortalezcan las gestiones y procesos realizadas de forma discontinua en la institución.

Plan de Acción.

A continuación, se presenta el cuadro donde se formula el plan de acción.

Tabla 22 *Plan de acción*

Objetivos estratégicos	Actividades	Cronograma	Responsables	Recursos	Indicadores	Presupuesto
Gestionar mayores ingresos propios en la organización.	-Planificar y ejecutar eventos en los diferentes espacios que dispone la organización. -Alquiler de escenarios deportivos.	Trimestral	-Director general -Departamento de talento Humano -Área misional.	-Coliseos, complejos deportivos y canchas. -Implementos deportivos -Personal misional	- Número de eventos recreacionales ejecutados -Número de visitantes utilizando complejos deportivos.	\$ 18.400.000
Establecer una escala salarial.	-Determinar la asignación salarial de acuerdo con la Ley 909/2004.	Anual.	-Director general y área administrativa.	-Legislaciones laborales. -Personal experto.	- Estabilidad en la situación financiera de la empresa.	\$ 8.800.000
Delimitar las funciones análisis y diseño de cargo al departamento de humano.	-Delimitar las funciones y competencias del cargo. -Describir el perfil del cargo.	Annual	-Departamento de Talento Humano -Jefe inmediato	-Personal experto -Papelería. -Tecnológico.	-Número de formatos de especificación de cargos.	10.700.000

		-Establecer el rango salarial.					
Delimitar las funciones de reclutamiento y selección personal del departamento humano.		-Búsqueda de hojas de vida. - Preselección de candidatos -Entrevistas -Pruebas psicotécnicas, pruebas de conocimientos específicos.	Semestral.	- Departamento de Talento Humano.	-Psicólogo o especialista en talento humano. -Tecnológicos	- Número de entrevistas y pruebas realizadas. - Número de colaboradores ingresados.	\$ 5.600.000
Establecer un programa de inducción y adaptación a la organización		-Organizar un programa de inducción general a la empresa. -Citar a los capacitadores. -Entregar certificado de inducción. -Brindar acompañamiento a través de las explicaciones del jefe directo y los compañeros.	2 semanas	-Departamento de Talento Humano -Jefe del departamento asignado.	-Tecnologicos -Papelería -Personal capacitado	- Número de colaboradores para inducción.	\$ 7.000.000

Promover un programa de incentivos y beneficios.	-Identificar los incentivos que motivan a los colaboradores. -Definir los beneficios para los colaboradores. -Establecer los beneficios.	Trimestral	-Director general y departamento de Talento Humano.	-Medios financieros. -Medios no financieros.	- Número de programas de incentivos consolidados/ -Número de programas de incentivos existentes	\$ 9.000.000
Fortalecer el mantenimiento preventivo y correctivo de la planta física y los escenarios deportivos	- Revisión técnica de la infraestructura. - Promover la higiene y seguridad en el instituto. -Adecuar la iluminación. -Organizar la ventilación. -Adecuar las paredes. -Limpieza de escenarios.	Semestral.	-Departamento de talento humano. -Departamento de mantenimiento .	- Personal cualificado en mantenimiento de infraestructura. - Transporte - Herramientas y materiales requeridos.	-Número de contratos aprobados por mantenimiento .	\$ 10.500.000
Adquirir nuevas tecnologías para el sector deportivo y equipar oficinas con herramientas tecnológicas	-Conseguir herramientas tecnológicas que brinden apoyo en la ejecución de las actividades misionales.	Anual	-Dirección general -Departamento de Talento Humano	-Equipos computo -Aplicativos deportivos -Personal experto	-Monitoreo del desempeño de los deportistas. -Rendimiento en la ejecución de las actividades.	\$ 20.000.000

Establecer un programa de capacitaciones.	-Articular las capacitaciones externas e internas para los colaboradores.	Semestral	- Alcaldía distrital. - Departamento de Talento Humano.	-Personal experto. -Herramientas tecnológicas.	-Número de colaboradores que se capaciten durante el primer año.	\$4.500.000
TOTAL						\$ 94.500.000

Nota. Elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El Instituto Distrital Del Deporte La Recreación Y El Tiempo Libre de Buenaventura, ha sido uno de los pioneros distritales en lo referente a los intereses deportivos y de ocio en la población, no obstante, de acuerdo con los análisis efectuados se determina que presenta deficiencias a nivel interno, incumpliendo con algunos de los procesos, y requerimientos pertinentes para radicarse como un ente que dirige estratégicamente el quehacer, que quieren ser y en que creen, lo cual, se puede identificar en las falencias que presenta, pese a que existe una departamentalización de sus áreas acorde con el perfil profesional de cada uno de los colaboradores para permitir la optimización y la vez el trabajo en equipo, donde si bien, esto impulsa la transversalidad que se debe tener actualmente de acuerdo con los dinamismos que se presentan constantemente en el entorno. Además, la entidad presenta limitaciones en la consecución de recursos propios de forma tangibles e intangibles para materializar de manera general los objetivos corporativos con la suficiente eficiencia y garantizando a su vez la calidad en las actividades misionales que se desarrollan en determinados lapsos.

En la organización INDERBUENAVENTURA, se logró identificar que el departamento de talento humano tiene la responsabilidad de forma parcial sobre los macroprocesos que componen la gestión del talento humano de acuerdo con lo señalado por los autores referentes, inicialmente se determina que la entidad carece de una planeación estratégica de gestión de talento humano realizada de manera interna desde la dirección o el departamento de talento humano,

debido a que este proceso se realiza de forma externa desde la Alcaldía Distrital.

Posteriormente, los procesos de incorporación y adaptación de las personas a la organización se realizan de forma híbrida entre las decisiones que toma primeramente el director, esto con relación al reclutamiento y selección de personal, es decir, la incorporación y en complemento con la coordinadora del departamento de talento humano se realizan las inducciones y /o adaptación del nuevo talento. Así mismo, la organización no dispone de programas de incentivos y beneficios, que fomenten el buen desempeño de los colaboradores en sus funciones y a su vez se promueva la mejora continua del ambiente o clima laboral.

En relación con los procesos para fomentar el desarrollo del personal, estos son insuficientes, debido a que la organización no dispone de un plan de sucesiones, las capacitaciones tanto externas como internas no son continuas y exceptúan enfoques que permitan la optimización de las capacidades de las personas y las evaluaciones de desempeño no se realizan de forma individual, sino de manera general, es decir, a la organización en su conjunto, dejando de lado la búsqueda de las falencias y las necesidades que tienen los diferentes departamentos. Finalmente, se identificó que en la organización no hay existencia de la conformación de un sindicato de colaboradores, sobre los procesos de cesación y ruptura laboral se determinó que estos se realizan bajo las disposiciones legales vigentes.

El presente plan de acción fue diseñado para proponer mejoras de forma estratégica dentro de la institución, haciendo énfasis en el departamento de Talento Humano, con el objetivo de priorizar la delimitación de sus funciones y los mecanismos de bienestar del personal. Todo esto debido a que en la observación no participante efectuada por las autoras se denotaron carencias en la correcta ejecución de los procesos, que podrían repercutir en la ineficiencia adecuada para el cumplimiento de su razón de ser y logro de objetivos coercitiva e integralmente.

Recomendaciones

De acuerdo con el diagnóstico de las autoras se sugieren efectuar mejoras dentro del INDERBUENAVENTURA mediante la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, en su versión actualizada a través del decreto 1499 de 2017, el cual es un marco de referencia para apoyarse en la planeación, ejecución, evaluación y seguimiento sobre las gestiones internas, así, podrán evidenciar un mayor control e intervenir en procesos que le impidan la generación de calidad de su servicio y garantizar el bienestar de los colaboradores y la institución. En sentido, con este sistema se espera obtener mayor fluencia en la generación adecuada de recursos propios de acuerdo con la supervisión, control y el desarrollo constante de los procesos misionales.

De igual forma, es pertinente sugerir lo siguiente:

Es necesario que haya una planeación estratégica que se realice en conjunto con la Alcaldía Distrital, el director de la entidad objeto de estudio y el departamento de talento humano, esto con la finalidad de que haya una articulación integral y se estudien las necesidades de la organización, se realicen análisis y diseños de cargos de manera interna para que la entidad cumpla con sus deberes institucionales y a su vez, alcance sus objetivos en el mediano y largo plazo.

Se recomienda que los procesos de reclutamiento, selección e inducción del talento se realice de forma exclusiva desde el departamento de talento humano, ya que deberán hacerse responsables de evaluar de manera particular las necesidades de la organización en materia de talentos y poder enfocarse en la búsqueda de personal idóneo, es decir, personas que cuenten con

las habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes y aptitudes necesarias para los cargos que se requieren ocupar.

Se sugiere también, que la organización disponga de un plan de bienestar e incentivos, que promuevan el óptimo desempeño y el buen clima laboral. Así mismo, se recomienda que se disponga de un plan de promociones y ascensos para los colaboradores de acuerdo con sus rendimientos y logros obtenidos. Dentro de este mismo contexto se sugiere que se realice un plan de capacitaciones de manera periódica, además, se recomienda que las evaluaciones de desempeño se realicen de manera descentralizada, es decir, por departamentos con la finalidad de conocer las falencias de cada área y poder mitigarlos a través de planes de mejoramiento.

Se recomienda la implementación del presente plan de acción en la organización, a través de una prueba piloto que podría ser desarrollada durante el primer año, para efecto de esto, se debe realizar una socialización a los colaboradores sobre los roles y las responsabilidades que adquieren frente a las distintas actividades que presentan los objetivos para el cumplimiento del mismo, posteriormente, la dirección de la organización en conjunto con el departamento de talento humano deben llevar el control sobre los avances de este proyecto, es decir, generar una articulación eficaz de las partes interesadas en consecuencia de alcanzar los objetivos estratégicos.

Anexos

Encuesta para los Colaboradores de INDERBUENAVENTURA

A continuación, se adjunta la tabulación de la encuesta realizada en las fechas 15 de junio de 2022 y 14 de diciembre del año 2022 a 42 colaboradores del Instituto Distrital de la Recreación y el Tiempo libre de Buenaventura en 7 departamentos que cumplen las funciones internas específicas para el desarrollo de las actividades. Para un total de 30 preguntas, estas fueron las opiniones y percepciones de los encuestados:

¿Por qué medio tuvo conocimiento de la existencia de la vacante? Los colaboradores coincidieron en la elección de sólo dos variables: “Por medio de colaboradores que laboran en la empresa” con el 61,3% y “recomendado por una persona externa a la empresa” con 38,7%, los anuncios de internet, periódicos u otros medios, no hicieron parte de los mecanismos de postulación para las personas interesadas en ingresar a la entidad.

¿Cuál es su nivel académico? El “nivel profesional” y “técnico” igualaron con un porcentaje del 35,3% respectivamente, seguido, los estudios de “postgrado” con un 23,5% y el porcentaje de personas que actualmente “estudia” y ha concluido la “Secundaria” es de un 5,9%.

¿Cuándo estuvo en la entrevista le hicieron pruebas específicas relacionadas a la vacante que se postuló? La votación mayor fue el “No” con un 52,9%, otros colaboradores respondieron “Si” sumando un 47,1% en los cuales, las pruebas más aplicadas fueron “Conocimientos en sistemas” con el 11,8%, “Conocimiento en la ley 100” con el 5,9% y “Otros” con el 29,4%.

¿Cuándo ingreso a la empresa le dieron a conocer la misión, visión, y valores corporativos? El 58,8% respondió “Si” y el 41,1% respondió “No”.

¿En la actualidad conoce usted la misión, la visión, y valores corporativos de la empresa? El 76,5% respondió “Si” y el 23,5% dijo “No”.

¿Tiene conocimiento usted del programa de inducción que maneja la empresa? El 82,4% respondió “Si” y tan sólo el 17,6% dijo “No”.

¿Le han comunicado de manera escrita las funciones que debe desempeñar en el cargo? El 88,2% escogió “Si” y el 11,8% respondió “No”.

¿Cómo considera que fue la capacitación al iniciar sus labores en la empresa? El 52,9% dijo “Muy buena”, el 23,5% respondió “Buena”, el 17,6% eligió “Regular” y el 5,88% respondió “Mala”, como dato importante, ninguno de los encuestados estuvo de acuerdo en apuntar que las capacitaciones de ingreso tuviesen una denominación “Excelente”.

¿Actualmente usted ha sido capacitado de manera continua? El 64,7% respondió “Si” y el 35,3% respondió “No”.

¿Cuándo estuvo en periodo de prueba fue evaluado? El 64,7% respondió “No” y el 35,3% respondió “Si”.

¿Tiene conocimiento si su desempeño se evalúa de manera constante? El 52,9% respondió “Si” y el 47,1% respondió “No”.

¿Sabe si existe en la empresa un manual de funciones, lo conoce? El 64,7% respondió “No” y el 35,3% dijo “Si”.

¿Cómo califica la posibilidad de ascensos y promociones de la empresa? El 52,9% respondió “Baja” el 35,3% respondió “Media” y sólo el 11,8% respondió “Alta” lo que

evidencia grosso modo las pocas oportunidades de crecimiento profesional y jerárquico dentro de la organización.

¿Usted ha participado en convocatorias realizadas por la empresa? El 76,5% respondió “No” y el 23,5% respondió “Si”.

¿Han hecho campañas preventivas de salud en la empresa? El 82,4% respondió “Si” y el 17,6% respondió “No”

¿La empresa cuenta con una brigada de emergencia conformada? El 52,9% respondió “No” y el 47,1% respondió “Si”. Sin embargo, se nota una desinformación por parte de algunos colaboradores dado que, en manifestaciones por parte de la coordinadora de Seguridad y Salud en el Trabajo, expresó a las autoras la ausencia de una Brigada de Emergencia dentro del Instituto.

¿Cuenta la empresa con un plan de actividades de recreación y deporte? El 100% de los encuestados respondió “Si” lo que se alinea con la razón de ser de la organización.

¿Cuál cree que es el tipo de liderazgo que ejerce la empresa? El 52,9% respondió “Participativo”, el 29,4% respondió “Autocrático” y el 17,6% respondió “Consultivo” con esto se percibe que el Gerente tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores para la toma de decisiones importantes.

¿Los salarios en la organización están al nivel en otras entidades similares o a las del mercado laboral y acorde con las responsabilidades de su cargo? El porcentaje mayor fue el “No” con un 64,7% y el 35,3% respondió “Si” donde se evidencia nuevamente la inconformidad por parte de los colaboradores en cuanto asignación salarial se refiere.

¿La organización reconoce y premia los esfuerzos realizados? El 58,8% respondió “Si” y el 41,2% respondió “No”.

¿Se siente integrado en la empresa? El 94,1% respondió “Si” y el 5,9% dijo “No”.

¿Su puesto de trabajo y para el desempeño de sus labores su ambiente es agradable y muy bueno? El 88,2% dijo “Si” y el 11,8% respondió “No”.

¿Dispone de los medios necesarios y adecuados para hacer bien su trabajo? El 70,6 respondió “Si” y el 29,4% respondió “No”.

¿Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes? El 70,6% respondió “Si” y el 29,4% respondió “No”.

¿Los jefes le motivan y animan para trabajar más? El 76,5% respondió “Si” y el 23,5% respondió “No”.

¿Existen incentivos para mejorar la calidad del trabajo? El 82,4% respondió “No” y el 17,6% dijo “Si”.

¿Existen programas de bienestar social? El 70,6% respondió “No” y el 29,4 respondió “Si”.

Bibliografía

- Alberto. (22 de February de 2011). *10 Escuelas de Pensamiento Estratégico según Mintzberg – Managers Magazine*. Recuperado el 9 de May de 2022, de Managers Magazine:
<https://managersmagazine.com/index.php/2011/02/10-escuelas-de-pensamiento-estrategico-henry-mintzberg/>
- Alcaldía Distrital de Buenaventura. (31 de 03 de 2009). *Dirección Técnica de Deportes*. Obtenido de Dirección Técnica de Deportes:
<https://www.buenaventura.gov.co/?articulos=direccion-tecnica-de-deportes>
- Alcaldía Distrital de Buenaventura.
- Ángela Marcela Álvarez, del Semillero de Periodismo de El País (agosto 27, 2020) Desnutrición, un problema que acecha a los más pequeños
<https://www.elpais.com.co/salud/desnutricion-un-problema-que-acecha-a-los-mas-pequenos.html>
- Aspectos metodológicos de la investigación*. (2018). Recuperado el 6 de June de 2022, de RECIAMUC:
<https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/download/111/226?inline=1>
- Betancourt G., B. (2009). *Planeación Estratégica*. Obtenido de
<https://1library.co/document/y8xkw64q-planeacion-estrategica-betancourt-2009.html>
- Buenaventura – Fundación SIDOC. (s. f.). <https://www.fundacionsidoc.org/buenaventura/>
- Bulege Gutiérrez, W. (s.f.). *Metodología de la Investigación Enfoque mixto de la investigación*. Obtenido de <http://www.openscience.pe/docs/mi/mi-29-enfoque-mixto.pdf>
- Cabuya. (1999). *La gestión humana: algunos elementos para su análisis*. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia*.

- GREGORIO CALDERÓN HERNÁNDEZ. Obtenido de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/html
- Cámara de Comercio de Buenaventura. (Septiembre de 2020). *Impacto de reactivación en el Distrito de Buenaventura: Tercer Informe de Tendencia Económica*. Obtenido de Cámara de Comercio de Buenaventura: <https://www.ccbun.org/articulos/impacto-de-reactivacion-en-el-distrito-de-buenaventura-tercer-informe-de-tendencia-economica>
- Cámara de Comercio de Buenaventura. (9 de marzo de 2022). *ccbun.org*. Obtenido de <https://www.ccbun.org/articulos/incremento-en-participacion-de-la-mujer-en-el-sector-empresarial-de-buenaventura>
- Centro Nacional de Memoria Historica. (2015). *Buenaventura - Centro Nacional de Memoria Histórica*. Obtenido de <https://centrodememoriahistorica.gov.co/micrositios/buenaventura/>
- Centty Villafuerte, D. B. (2006). *MANUAL METODOLOGICO PARA EL INVESTIGADOR CIENTÍFICO*. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/816/index.htm>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos.%20Chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1143>

Colombia CO. (2020). *Colombia CO*. Obtenido de <https://www.colombia.co/pais-colombia/geografia-y-medio-ambiente/region-pacifico/>

Concejo Distrital. (16 de julio de 2015). *Acuerdo No. 008 de 2013*. Recuperado el 4 de May de 2022, de Alcaldia Distrital de Buenaventura: https://www.buenaventura.gov.co/images/multimedia/acuerdo_no_008_-_creacion_de_inderbuenaventura_26_de_abril_de_2013.pdf

Contraloría Distrital de Buenaventura. (2020, junio). Informes de auditorías.

[contraloriabuenaventura.gov.co](https://www.contraloriabuenaventura.gov.co). Recuperado 2 de diciembre de 2022, de <https://www.contraloriabuenaventura.gov.co/phocadownload/Informes-auditoria/2021/INFORME%20DEFINITIVO%20INDER%20VIG%202020.pdf>

CORPORACIÓN AUTONOMA REGIONAL DEL VALLE DEL CAUCA CVC. (2021, junio). PLAN ESTRATEGICO DE TALENTO HUMANO CORPORACIÓN AUTONOMA REGIONAL DEL VALLE DEL CAUCA CVC 2021 - 2023. [cvc.gov.co](https://www.cvc.gov.co). Recuperado 14 de diciembre de 2022, de <https://www.cvc.gov.co/sites/default/files/2021-09/PLAN%20ESTRATEGICO%20DE%20GESTION%20DE%20TALENTO%20HUMANO%20CVC%202021%20-%202023.pdf>

DANE. (2022). *Boletín Técnico - DANE*. Obtenido de Boletín Técnico - DANE: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_mar_22.pdf

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

David, F. R. (2013). La naturaleza de la dirección estratégica. En *Conceptos Administración Estratégica*. Obtenido de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

Decreto 612 de 2018 - Gestor Normativo. (2018). Recuperado el 16 de May de 2022, de Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=85742>

Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). (2018). *Geoportal DANE*. Obtenido de <https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/sociedad/cnpv-2018/>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (03 de septiembre de 2019). *Ley 181 de 1995*.

Obtenido de Mindeporte: https://www.mindeporte.gov.co/recursos_user/2019/Juridica/Normograma/Leyes/Ley-181-de-1995.pdf

Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital. (s.f.). *¿Qué es la Escala salarial?* | *DASCD*. Recuperado el 24 de May de 2022, de Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital: <https://serviciocivil.gov.co/content/%C2%BFqu%C3%A9-la-escala-salarial>

Equipo de Expertos en Ciencia y Tecnología. (26 de January de 2018). *¿Qué es la observación no participante y qué usos tiene?* Recuperado el 7 de June de 2022, de VIU: <https://www.universidadviu.com/es/actualidad/nuestros-expertos/que-es-la-observacion-no-participante-y-que-usos-tiene>

Fundación Telefónica Movistar. (2022). *Fundación telefonica movistar*. Obtenido de <https://www.fundaciontelefonica.co/noticias/tendencias-tecnologicas-en-colombia-para-este-2022/>

Garcia, M., Murillo Vargas, G., & Gonzales Ocampo, C. H. (2011). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*. Mónica García Solarte.

Gerencie. (11 de marzo de 2022). *Gerencie.com*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html>

- Gómez, A. Y., & González Trujillo, G. (2018). *Diseño para procesos de recursos humanos en reclutamiento, selección, contratación e inducción en la Empresa Inversiones Salcar SAS del Municipio de Cartago para el Año 2018*. Recuperado el 3 de May de 2022, de Biblioteca Digital Univalle: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/21124>
- Grajales, T. (2000). *TIPOS DE INVESTIGACION*. Recuperado el 11 de June de 2022, de IHMC Public Cmaps (2): <https://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1RM1F0L42-VZ46F4-319H/871.pdf>
- Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 166. Obtenido de <file:///C:/Users/danie/Downloads/Dialnet-MetodologiasDeInvestigacionEducativaDescriptivasEx-7591592.pdf>
- Hamui Sutton, A. (2013). *Un acercamiento a los métodos mixtos de investigación en educación médica*. Obtenido de [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007505713727145#:~:text=Los%20m%C3%A9todos%20mixtos%20\(MM\)%20combinan,preguntas%20de%20investigaci%C3%B3n%20son%20complejas](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007505713727145#:~:text=Los%20m%C3%A9todos%20mixtos%20(MM)%20combinan,preguntas%20de%20investigaci%C3%B3n%20son%20complejas).
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (sexta ed.). Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2008). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA*. Obtenido de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf

INDERBUENAVENTURA. (2018). Recuperado el 1 de June de 2022, de Historia
INDERBUENAVENTURA: <https://inderbuenaventura.gov.co/inder/historia/>

INDERBUENAVENTURA. (2018). *INDERBUENAVENTURA*. Obtenido de
<https://inderbuenaventura.gov.co/inder/>

Investigación y Mercados. (2021). *GlobeNewswire*. Obtenido de
<https://www.globenewswire.com/news-release/2021/06/04/2241923/28124/en/The-17-9-Billion-Worldwide-Sports-Technology-Industry-is-Expected-to-Grow-at-a-CAGR-of-17-5-From-2021-to-2026.html>

Ley 100 de 1993 - Gestor Normativo. (1993). Recuperado el 16 de May de 2022, de Función
Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248>

Mayorga Martínez, A. F. (2019). *Propuesta de gestión de talento humano para el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación, en la empresa “Depósito San Martín” del municipio de Cartago*. Obtenido de Biblioteca Digital Univalle: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/21070/CB-0605586.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Melo, M. E., Salcedo, J. F., Higuera, L. F., Guerrero, F. A., & Bonilla, A. E. (2021). *bibliotecadigital.univalle*. Obtenido de https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/21527/Intervenci%C3%B3n%20social%20en%20Buenaventura%20_PDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mendoza Fernández, D., López Juvinao, D., & Salas Solano, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. Obtenido de <file:///C:/Users/danie/Downloads/Dialnet-PlanificacionEstrategicaDeRecursosHumanos-5794127.pdf>

Mindeporte. (06 de Abril de 2021). *Inicio Mindeporte Sistema Nacional del Deporte*. Recuperado el 9 de May de 2022, de Mindeporte: <https://www.mindeporte.gov.co/mindeporte/sistema-nacional-del-deporte>

Ministerio del Trabajo. (15 de April de 2016). (26 MAY 2015). Recuperado el 4 de May de 2022, de MinTrabajo: <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>

Ministerio del Trabajo. (2022). *Administración de Personal - Ministerio del trabajo*. Recuperado el 24 de May de 2022, de MinTrabajo: <https://www.mintrabajo.gov.co/el-ministerio/institucional/administracion-de-personal>

Muñoz, D. (3 de October de 2015). *Encuesta estructurada*. Recuperado el 7 de June de 2022, de Wix.com: <https://scarlex01.wixsite.com/pr-blog-es/single-post/2015/10/03/encuesta-estructurada>

Observatorio Regional de Objetivos de Desarrollo. (2020). *repositorio.uniandes*. Obtenido de <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/47941/Informe%20Regi%C3%B3n%20Pac%C3%ADfica.pdf?sequence=1>

Osorio, M. L. (2022). *LaFM*. Obtenido de <https://www.lafm.com.co/tecnologia/estas-son-las-principales-tendencias-tecnologicas-del-2022>

Oviedo, J. D. (11 de 03 de 2020). 308 mil habitantes en Buenaventura y otras cifras que dejó la visita del Director del DANE. (Propacífico, & Buenaventura Cómo Vamos, Entrevistadores) Obtenido de <https://www.soydebuenaventura.com/articulos/308-mil-habitantes-en-buenaventura-y-otras-cifras-que-dejo-la-visita-del-director-del-dane>

- Peiró, R. (9 de January de 2021). *Teoría de las relaciones humanas* | 2022. Recuperado el 9 de May de 2022, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-las-relaciones-humanas.html>
- Pineda, E. B. (1994). *Metodologia de la investigacion manual para el desarrollo de personal de salud*. Elia Beatriz Pineda.
- Portafolio. (10 de mayo de 2022). *Portafolio* . Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/el-cambio-de-empleo-una-tendencia-laboral-565255>
- Quiroa, M. (07 de septiembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-interno-de-una-empresa.html>
- Quiroa, M. (06 de septiembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-externo-de-una-empresa.html>
- Quiroa, M. (8 de February de 2021). *Teoría de Herzberg*. Recuperado el 17 de May de 2022, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-herzberg.html>
- Ramírez, J. D. (2019). *ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL MACRO PROCESO DE LA*. Universidad del Valle. Zarzal: Biblioteca Digital Univalle. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/18788/0602447.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Real Academia Española. (1 de May de 2021). *incentivo, incentiva* | *Definición* | *Diccionario de la lengua española* | RAE - ASALE. Recuperado el 3 de May de 2022, de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/incentivo>
- Rodriguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*.

- Roldán, P. N. (junio de 29 de 2017). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>
- Serna Gómez, H. (2006). Planeación Estratégica. En *Gerencia Estratégica*. Obtenido de <https://pdfslide.net/documents/gerencia-estrategica-humberto-serna-gomezpdf.html?page=1>
- Soy de Buenaventura. (2021). *Soy de Buenaventura*. Obtenido de <https://www.soydebuenaventura.com/articulos/39-obras-de-infraestructura-deportiva-estrenaron-13-municipios-con-inversion-de-la-gobernacion-del-valle>
- Soy de Buenaventura. (17 de 07 de 2022). Siguen abiertas las inscripciones para la carrera atlética Buenaventura Corre el 17 de julio de 2022. Buenaventura, Colombia. Obtenido de <https://www.soydebuenaventura.com/articulos/siguen-abiertas-las-inscripciones-para-la-carrera-atletica-buenaventura-corre-el-17-de-julio-de-2022>
- Suarez, N. C. (08 de 2022). ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL INDERBUENAVENTURA. (K. D. Rivas, Entrevistador)
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El_proceso__de_la_investigaci__n_cient_fica_Mario_Tamayo.pdf
- Ucha, A. P. (21 de 09 de 2015). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- Vanegas Moncada, P. A. (2021). *DISEÑO DE PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA PARA LA EMPRESA ADMINISTRACIONES HGV & CIA*. Recuperado el 3 de May de 2022, de Biblioteca Digital Univalle:

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10893/20207/3845-V252d.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Varguillas Carmona, C. S., & Ribot de Flores, S. (2007). IMPLICACIONES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS EN LA APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD. *Laurus Revista de educación*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76102313>

Weather Spark. (2022). *Weather Spark*. Obtenido de <https://es.weatherspark.com/y/20689/Clima-promedio-en-Buenaventura-Colombia-durante-todo-el-a%C3%B1o#Sections-Summary>

Westreicher, G. (06 de agosto de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>

Zarate, D. (10 de marzo de 2022). *Hubspot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/plan-de-accion-empresa>