

MODELO DE ADMINISTRACIÓN SOCIAL

ELABORADO POR
ANA MILENA DELGADO AREIZA
MARÍA EUGENIA TORRES YALI
CAROLINA DÍAZ RIVERA
OFELIA MESA LEAL

UNIVERSIDAD “CES”
FACULTAD DE MEDICINA – SEDE EL POBLADO
MEDELLÍN - 2015

MODELO DE ADMINISTRACIÓN SOCIAL

ELABORADO POR
ANA MILENA DELGADO AREIZA
MARÍA EUGENIA TORRES YALI
CAROLINA DÍAZ RIVERA
OFELIA MESA LEAL

**MONOGRAFÍA PARA OPTAR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA DE
LA PROTECCIÓN SOCIAL**

ASESOR
OSCAR BERRIO
**DOCENTE - COORDINADOR PROGRAMA GERENCIA DE LA PROTECCIÓN
SOCIAL**

UNIVERSIDAD “CES”
FACULTAD DE MEDICINA – SEDE EL POBLADO
MEDELLÍN - 2015

CONTENIDO

Lista de tablas	4
Lista de figuras	5
Agradecimiento....	6
Resumen/Abstrac.....	7
Glosario.....	8
Introducción.....	9
1. JUSTIFICACIÓN	10
1.1 Hipótesis de partida	11
1.2 Objetivos	12
1.3 Alcance	13
2. REFERENTE TEORICO Y CONCEPTUAL.....	14
2.1 Administración	14
2.1.1 Características de la administración	16
2.1.2 Enfoques administrativos.....	17
2.2 Enfoque de sistemas.....	24
2.2.1 Características de los sistemas.....	26
2.2.2 Clasificación de los sistemas.....	26
2.3 Planeación por escenarios.....	27
2.3.1 Origen y evolución.....	27
2.3.2 Los escenarios y la planeación por escenarios	29
2.3.3 Metodologías aceptadas para la construcción de escenarios.....	30
2.4 Desarrollo del Capital Humano.....	36
2.4.1 Generalidades y encuadre en el ámbito de los procesos organizacionales.....	37
2.4.2 Elementos del capital humano	38
2.4.3 Desarrollo del capital humano.....	49
2.4.4 El valor del talento para el futuro de las organizaciones.....	42
3. DISEÑO METODOLOGICO	45
3.1 Fases	45
3.1.1 Fase 1: Fundamentación contextual, conceptual y operativa para la implementación de un modelo de administración social...45	
3.1.2 Fase 2: Caracterización de los procesos.....	45
3.1.3 Fase 3: Análisis y tratamiento de información	46
3.1.4 Fase 4: Lineamientos estratégicos, devolución y resultados.....	46
3.2 Diagrama LPU	47
3.3 Diagrama de Gantt	48
4. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	49
4.1 Generalidades	49

4.2	Análisis del entorno	51
4.2.1	Proveedores	52
4.2.2	Clientes.....	52
4.3	Plataforma Corporativa	54
4.4	Matriz de pertinencia	59
4.4.1	Cultura Corporativa	59
4.4.2	Estructura Corporativa.....	60
4.4.3	Estrategia Competitiva	62
4.4.4	Elementos Diferenciadores	64
5.	MODELO ADMINISTRATIVO.....	66
5.1	DIRECCIÓN.....	66
5.1.1	Enfoque Sistémico	66
5.1.2	Planeación por escenarios.....	68
5.1.3	Administración compartida	71
5.1.4	Desarrollo del Capital Humano	72
5.1.5	Administración del riesgo	73
5.1.6	Manejo Social del Riesgo.....	74
5.2	GESTIÓN	76
5.2.1	Proceso Visional.....	78
5.2.2	Proceso Misional.....	78
5.2.3	Procesos de Apoyo.....	78
6.	PROCEDIMIENTO DE EVALUACION	80
6.1	Análisis del mercado	80
6.2	Matriz DOFA.....	82
6.3	Condiciones de la demanda	83
6.4	Consideraciones generales	84
7.	RECOMENDACIONES.....	96
8.	PLAN DE INTERVENCIÓN: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	87
8.1	Liderazgo	87
8.2	Coaching	88
8.3	Responsabilidad Social.....	89
9.	CONCLUSIONES	92
	BIBLIOGRAFIA.....	94
	BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA.....	95

LISTA DE TABLAS

	Pagina
Tabla 1: Métodos que contribuyeron en la teorización para la construcción de escenarios.	28
Tabla 2: Recopilación de metodologías para la construcción de escenarios.	34
Tabla 3: Caracterización Corporativa.	49
Tabla 4: Actividades de la Dirección.	61
Tabla 5: Escenarios corporativos.	70
Tabla 6: Matriz DOFA.	82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Las organizaciones como sistemas.	23
Figura 2: La organización como un sistema abierto.	25
Figura 3: Método de Dubin para el desarrollo teórico en ocho pasos.	29
Figura 4: Modelo propuesto por Porter.	32
Figura 5: Modelo de ocho pasos propuesto por Peter Schwartz.	32
Figura 6: Modelo propuesto por Iver B. Neumann y Erik F. Verland.	33
Figura 7: Propósito del trabajo con escenarios.	35
Figura 8: Categorías de factores necesarios para el desarrollo del factor humano.	39
Figura 9: Conocimiento organizacional.	40
Figura 10: Ciclo del conocimiento.	41
Figura 11: Del trabajador profesional al trabajador con talento.	43
Figura 12: Diagrama LPU.	47
Figura 13: Cronograma del proyecto.	48
Figura 14: Alianzas Estratégicas.	51
Figura 15: Principios de La Corporación Hogar Sendero de Luz.	55
Figura 16: Ejes de la cultura de la Corporación Hogar Sendero de Luz.	59
Figura 17: Organigrama de La Corporación Hogar Sendero de Luz.	60
Figura 18: Estrategia Competitiva.	62
Figura 19: Elementos Diferenciadores.	64
Figura 20: Proceso Administrativo.	67
Figura 21: Enfoque Sistémico de La Corporación Hogar Sendero de Luz.	67
Figura 22: Metodología para la implementación del SAR en la Corporación Hogar Sendero de Luz.	74
Figura 23: Riesgos en la Administración.	75
Figura 24: Gestión por procesos.	76
Figura 25: Mapa de procesos.	77
Figura 26: Porcentaje de población mayor de 60 años, Colombia por Departamento.	81
Figura 27: Población por sexo y grupo de edad.	81
Figura 28: Contexto real y actual de la población objeto de abordaje.	85

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad CES (Facultad de Medicina); por generar propuestas académicas de corte social, que nos dan herramientas para afrontar desde nuestras organizaciones, los cambios políticos, sociales, económicos y culturales de la región. Logrando con ello la visibilidad y fortalecimiento en un medio donde la competitividad solo reconoce y deja permanecer “vivo” al que tenga muy clara su plataforma organizacional con un direccionamiento estratégico que responda no solo a las demandas de la población sino también a la globalización, innovación y desarrollo del País.

A la Corporación Hogar Sendero de Luz; que humildemente reconoce y acepta la necesidad de implementar un modelo administrativo propio, sometiéndose durante toda la puesta en marcha del proyecto al caos organizacional que produjo desentrañarla y asumiendo los costos económicos, de reestructura y capacitación del recurso humano para la implementación y desarrollo de esta especialización (Gerencia de la Protección Social), que le deja como resultado una identidad propia con el Modelo de Administración como Organización Social.

A la Red de Asistencia y Proyección Social, por la gestión ante la Universidad CES y por su aporte económico apoyando porcentualmente nuestra preparación académica.

Al equipo de trabajo por su valiosa e incondicional entrega de experiencia, experticia que unida a una gran capacidad intelectual, académica y de capacidad de trabajo en equipo; culmina exitosamente esta tesis.

A las “Personas Mayores”, nuestra razón de ser como organización social.

A DIOS; primer estrategia de un modelo organizacional social y ante el cual colocamos nuestro quehacer diario al servicio del más vulnerable.

**“HAY QUE UNIRSE, NO PARA ESTAR JUNTOS,
SINO PARA HACER ALGO JUNTOS”**

Juan Donoso Cortés

RESUMEN

Resumen del trabajo: El presente informe centra la atención en la implementación de un Modelo de Administración Social en la Corporación Hogar Sendero de Luz, como alternativa para el posicionamiento estratégico de la misma, en el modelo construido se incluyeron las principales variables externas que afectaban el comportamiento del sector, mostrando como resultado que para ir a la vanguardia del quehacer geronto - geriátrico es necesario racionalizar la administración como herramienta para mejorar la eficacia operativa y garantizar el crecimiento, la supervivencia y la rentabilidad a partir de la innovación social.

Palabras clave: Administración, Capital Humano, Dirección, Estrategia, Gestión, Innovación, Liderazgo, Planeación, Sistema.

Abstract:

This report is focused in the implementation of a social administration model in Sendero de Luz Corporation, as an alternative to the Strategic positioning of the same, the model includes the essential external variables that affected the sector behavior, showing as a result that to go ahead in gerontology-geriatric mission is necessary to rationalize the administration as a tool to improve the operational efficiency and guarantee growth, survival and profitability from social innovation.

Keywords: Administration, Human capital, address, Strategic, management, Innovation, leadership, planeación, system.

GLOSARIO

Administración: Ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones, y la técnica encargada de la *planificación, organización, dirección y control* de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por dicha organización.

Capital Humano: conjunto del talento real y potencial con que cuenta una organización, así como su relación con el aprendizaje organizacional, aspecto que juega un importante papel en la toma de decisiones de muchos líderes en la planeación de objetivos estratégicos.

Dirección: Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.

Estrategia: plan de acción que se lleva a cabo para lograr un determinado fin a largo plazo. Proviene del griego Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía.

Gestión: Conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización. La gestión empresarial implica el diseño, implementación y control de medidas y estrategias relacionadas con procesos de administración y producción.

Innovación: Cambio que introduce alguna novedad o varias. Cuando alguien innova aplica nuevas ideas, productos, conceptos, servicios y prácticas a una determinada cuestión, actividad o negocio, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad.

Liderazgo: Capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño.

Planeación: Proceso administrativo, se tiene como etapa inicial la Planeación, la cual consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización.

Sistema: Es un conjunto de unidades que se relacionan entre sí y con el entorno para lograr un objetivo común de tal manera que, constituya un todo lógico y funcional, que es mayor que la suma de esas unidades, se enfoca en los componentes de relacionamiento y diferenciación para comprender las fuerzas de los subsistemas.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo contiene la identificación, el análisis y la evaluación del modelo de administración social implementado en la corporación Hogar Sendero de Luz, realizado durante el transcurso del estudio en la especialización “Gerencia de la protección Social” el cual se constituyó en una apuesta por clarificar las líneas y procesos del objeto misional.

Como punto de partida debemos hacer referencia al impacto que dicha propuesta administrativa ha causado al trabajo en equipo, a personas con adhesión a objetivos, motivación, capacidades, y sobre todo, lo que ha implicado para un buen aprovechamiento de todos los recursos, incluidos los humanos. Todo ello para mejorar el funcionamiento de la propia organización y sus resultados, pero también para una mayor satisfacción y enriquecimiento personal de las que la forman. En el transcurso vivencial de la implementación de este modelo empresarial hemos logrado adoptar herramientas y enfoques de trabajo que permitan planificar y revisar sus fundamentos, actuaciones y, además los resultados alcanzados.

Se ha dado un paso gigante desde una concepción más tradicional basada en los valores y el voluntarismo, hacia un modelo más estructurado y orientando la prestación de servicios de calidad. Esto ha supuesto, sin duda, una incorporación paulatina de instrumentos, herramientas, e incluso, de un lenguaje más cercano a la gestión empresarial. La implementación de esta novedosa herramienta y nueva cultura organizacional:

- Permite Identificar bien la población beneficiaria (clientes).
- Desarrollar buenos sistemas de evaluación integral.
- Realizar liderazgo participativo.
- Incorporar el enfoque de Gestión Estratégica.
- Mejorar la atención a los procesos de la organización mediante gestión de calidad.

Siendo todas bien interesantes, deseamos prestar especial atención a las dos últimas, que a nuestro parecer, recogen desde su fundamento y metodología todas las anteriores. Precisamente son estas dos corrientes, procedentes del ámbito de la gestión empresarial, las que mayor influencia están teniendo actualmente en la organización.

1. JUSTIFICACIÓN

Una organización social en Colombia nace para mejorar la calidad de vida de las personas y para crear valor social e impacto al desarrollo de su localidad.

El aprendizaje permanente de las organizaciones es fundamental para dar respuesta a la globalización, fomentando nuevas culturas que las pasen de ser instituciones de atención al más pobre, a empresas sociales que es en realidad lo que vienen siendo, si se analiza el aporte e impacto que han generado a lo largo de su historia contribuyendo a cerrar un poco la brecha existente entre ricos y pobres y aportando al desarrollo sostenible del País; (generadoras de empleo, aumento de la productividad y competitividad, creando nuevos modelos de intervención y propuestas de negocio).

La propuesta de un modelo de administración social sobre el eje de intervención y desarrollo va encaminada a proponer una filosofía orientada al mejoramiento integral de las organizaciones sociales en el corto, mediano y largo plazo y contribuye además a cambiar la cultura organizacional y de los empresarios, pasando a desarrollar verdaderos encadenamientos productivos .

El papel que cumplen estas organizaciones sociales es sumamente importante y se muestran hoy día como una gran posibilidad para la reducción efectiva de la pobreza en nuestro país y por ende grandes contribuyentes en procesos de paz, equidad e igualdad.

No obstante la falta de claridad y de estructura administrativa de muchas de estas organizaciones, son un factor limitante que disminuye el impacto y el potencial que pudieran llegar a tener si se asumieran como verdaderas empresas que son, bajo un trabajo articulado de un modelo propio de administración que aumente sus posibilidades de compartir con otras empresas públicas y privadas, logrando así aumentar su productividad y por ende mejorar sus finanzas factor importante a considerar para garantizar su permanencia en el tiempo.

El modelo además pretende llevar a las empresas a que generen estrategias innovadoras para la solución de problemas sociales, dejando en el ámbito la filosofía de que la mejor forma como se puede promover un cambio social positivo es creyendo, apoyando e invirtiendo en emprendedores sociales con soluciones innovadoras que sean sostenibles y replicables.

1.1 hipótesis de partida

Las organizaciones sociales están llamadas a jugar un rol crítico en el desarrollo económico y social a nivel local, regional y nacional; el desgaste de las diferentes formas de solidaridad nacional e internacional así como la alta competencia y el deterioro de modelos administrativos deficientes nos invita a asumir un nuevo rol donde la construcción de una identidad empresarial, converse y se articule con las iniciativas locales y las políticas públicas dando respuesta a las necesidades no satisfechas por el mercado o por el estado frente a los diferentes actores sociales .

La implementación de mecanismos para satisfacer las expectativas de bienes y servicios en términos cuantitativos y cualitativos, partiendo de los valores y objetivos misionales de las organizaciones, implican que estas implementaciones en su administración la conduzcan a la rentabilidad y auto sostenibilidad.

Es muy importante que las organizaciones sociales organicen sus actividades bajo la forma de una empresa que contemple en su plataforma administrativa la combinación de los diferentes recursos (no comerciales, comerciales y los recursos públicos).

La doble naturaleza de estas organizaciones “Sociales – Empresas”, están obligadas a evolucionar en dos tipos de entorno Socio – Político y el entorno Técnico – económico; por lo tanto deben asegurar un doble anclaje estratégico ya que este planteamiento les permitirá evolucionar y permanecer en un medio competitivo.

El entorno del mercado obliga a las organizaciones sociales a especializarse y tecnificar sus actividades concentrándose en la evolución y desarrollo de los mercados, constituyéndose como actores sociales capaces de contribuir de forma sostenida a una economía anclada en lo social.

Hemos de colocar en evidencia la necesidad inminente de que las empresas sociales deben implementar modelos administrativos que ayuden a cerrar la brecha de vulnerabilidad que tiene frente al mercado competitivo y que fortalezcan a través de estos modelos administrativos la capacidad de resolver todos los problemas económicos y sociales, logrando organizaciones particularmente bien adaptadas para enfrentar la problemática de las regiones en desarrollo.

La mentalidad de las organizaciones sociales debe trascender de la “administración de la pobreza” para desplegar actividades que contribuyan al desarrollo de una economía social desde la innovación y diversificación de los servicios que oferta; estas actividades deberán articular y complementar sus acciones con las del estado y con las dinámicas del mercado. Para lograr esto deben eliminarse ciertos obstáculos sobre el plano organizacional, institucional (Gobierno), y sobre el plano de las relaciones entre las mismas organizaciones sociales, el mercado y el estado (Gobernanza).

En el plano organizacional las fuentes autónomas de financiamiento son frecuentemente insuficientes y frágiles; las actividades se desarrollan en pequeña escala, generalmente fragmentadas y sin articulación entre ellas, a estas organizaciones les falta en muchos casos recursos calificados y de apoyo profesional.

Por lo tanto es prioritario e importante que las organizaciones sociales salgan de su encierro, desarrollando estrategias de concertación con los poderes públicos, privados, académicos y empresas comerciales; para diversificar sus recursos de financiamiento y contar con una base técnica y profesional autosostenible.

No obstante esto no será realizable a gran escala si las organizaciones sociales no gozan de un reconocimiento jurídico y social con el apoyo de un planteamiento administrativo que le de posicionamiento y credibilidad.

1.2 Objetivos

Objetivo general:

Proponer un modelo de administración social inclusivo, con estrategias que reconstruyan las organizaciones, permitiéndoles establecer un mejoramiento constante, la creación de valor y con ello derivar ventajas competitivas, sustanciales y sostenibles.

Objetivos específicos:

- Identificar estrategias organizacionales con visión compartida.
- Fomentar la administración para que las organizaciones sociales suplan de forma eficiente y eficaz las demandas del mercado.
- Orientar la toma de decisiones de la gestión operativa de las organizaciones sociales.
- Acompañar el fortalecimiento institucional de la Corporación Hogar Sendero de Luz, de manera que le permita y le facilite el cumplimiento de los objetivos misionales.

1.3 Alcance

El presente proyecto de intervención y desarrollo será implementado en la organización social: CORPORACIÓN HOGAR SENDERO DE LUZ, institución dedicada a la prestación de servicios geronto –geriátricos y que actualmente cuenta con 3 sedes:

- Sede Central: Carrera 50 N° 61-85 Prado- Centro, Medellín
- Sede Campestre: Vereda Betania, Carmen de Viboral
- Sede Ceiba: Carrera 23 N° 36csur – 225

Este modelo de administración social será aplicado con autorización de la Dirección de dicha organización y contempla que toda la plataforma estratégica emergente será para todas sus unidades de negocio.

2. REFERENTE TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Al realizar cualquier tipo de propuesta o modelo se debe plantear un referente teórico que comprenda un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema, esto permite integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útil a la tarea (1).

Así, el punto de partida para construir el marco de referencia del presente modelo lo constituyen el conocimiento previo de los fenómenos que abordamos y las enseñanzas que extrajimos del trabajo de revisión bibliográfica.

2.1 Administración

Para definir el término administración existe muchos conceptos, uno de los más aplicados la define como proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio (2).

Para efectos del modelo propuesto, la entenderemos como la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones, y la técnica encargada de la *planificación, organización, dirección y control* de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por dicha organización.

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

Considerando la definición anterior, puede decirse entonces que:

- **Planificar:** Es el proceso que comienza con la visión que tiene la persona que dirige a una organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis DAFO). La planificación abarca el

largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo, donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente. En la actualidad los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos, económicos, tecnológicos, generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los plazos de la misma, y obligan a las organizaciones a revisar y redefinir sus planes en forma sistemática y permanente.

- **Organizar:** Responde a las preguntas ¿Quién va a realizar la tarea?, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo se va a realizar la tarea?; ¿cuándo se va a realizar?; mediante el diseño de proceso de negocio,³ que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en qué secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.
- **Dirigir:** Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de toma de decisiones.
- **Controlar:** Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales.

El **objeto de estudio** de la Administración son las organizaciones; por lo tanto, es aplicable a empresas privadas y públicas; instituciones públicas y organismos estatales, y a las distintas instituciones privadas.

Dentro de la administración encontramos:

1. Coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
2. Relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.
3. Desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, etc.
4. Desempeño de varios roles interpersonales, de información y decisión.

Las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones adaptativas con objeto de mantener en equilibrio dinámico con su medio. Para el proceso de toma de decisiones el flujo de información es esencial. Dicho proceso implica el conocimiento de pasado, estimaciones a futuro y la retroalimentación periódica relacionada con la actividad actual. La tarea de la administración es instrumentar este sistema de información-decisión para coordinar los esfuerzos y mantener un equilibrio dinámico.

2.1.1 Características de la administración

1. Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

2. Su especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. La administración se auxilia de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

3. Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

4. Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último operador.

5. Valor instrumental. La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se

utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente de los objetivos establecidos.

6. Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa etc.

7. Interdisciplinariedad. La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, filosofía, antropología, etc.

8. Flexibilidad. Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

2.2.2 Enfoques administrativos

- **Enfoque clásico de la administración**

La escuela de la administración se desarrolló en los Estados Unidos durante los gobiernos de los presidentes Theodore Roosevelt y Woodrow Wilson. En este contexto nace la escuela de la Teoría Clásica.

Esta escuela se divide en cuatro corrientes principales, que tratan de establecer principios de aplicación universal, analizando la naturaleza y estructura de la Administración:

- **Escuela de administración científica**

Alrededor del 1900, muchos empresarios intentan dar a sus actividades e ideas una base científica. Los ejemplos incluyen *Science of Management*, de Henry Towne, de 1890, *La Administración científica*, de Frederick Winslow Taylor (1911), *El estudio aplicado del movimiento*, de Frank y Lillian Gilbreth (1917). En 1912 Yoichi Ueno introdujo el taylorismo en Japón y se convirtió en el primer consultor en administración de empresas que creó el llamado "estilo japonés de Administración". Su hijo Ichiro Ueno fue un pionero de la garantía de calidad japonesa. Para la década de 1930 hace su aparición el fordismo, siguiendo las ideas de Henry Ford, el fundador de la Ford Motor Company.

- Escuela de administración clásica

Las primeras teorías generales de la Administración aparecieron alrededor de 1916. Primero, Henri Fayol, que es reconocido como el fundador de la escuela clásica de la administración, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la administración en su libro *Administración general e industrial*:

1. **Subordinación de intereses particulares:** Por encima de los intereses de los empleados, están los intereses de la empresa.
2. **Unidad de Mando:** En cualquier trabajo un empleado sólo deberá recibir órdenes de un superior.
3. **Unidad de Dirección:** Un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.
4. **Centralización:** Es la concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía.
5. **Jerarquía:** La cadena de jefes va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y la raíz de todas las comunicaciones van a parar a la máxima autoridad.
6. **División del trabajo:** quiere decir que se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en su trabajo.
7. **Autoridad y responsabilidad:** Es la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás, esto genera más responsabilidades.
8. **Disciplina:** Esto depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia, la dedicación y un correcto comportamiento.
9. **Remuneración personal:** Se debe tener una satisfacción justa y garantizada para los empleados.
10. **Orden:** Todo debe estar debidamente puesto en su lugar y en su sitio, este orden es tanto material como humano.
11. **Equidad:** Amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.
12. **Estabilidad y duración del personal en un cargo:** Hay que darle una estabilidad al personal.
13. **Iniciativa:** Tiene que ver con la capacidad de visualizar un plan a seguir y poder asegurar el éxito de este.
14. **Espíritu de equipo:** Hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización.

- Escuela Empirológica de Ernest Dale

La escuela empirológica de Ernest Dale plantea que la Administración no debe basarse solo en la experiencia práctica que enunciaron los iniciadores de la Administración, sino que se deben realizar investigaciones para cada caso en particular y en un determinado momento; también plantean la enseñanza por medio de casos reales.

• Enfoque humanístico de la administración

Con el advenimiento del enfoque humanístico, la teoría administrativa sufre una verdadera revolución conceptual: la transferencia del énfasis antes puesto en la tarea (por la administración científica) y en la estructura organizacional (por la teoría clásica de la administración) al énfasis en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones. Con el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y por el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales, ceden prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

La línea de investigación en esta escuela es la de Elton Mayo y algunos otros colegas de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson que realizaron una serie de estudios en Western Electric Company entre 1924 y 1933, los cuales con el tiempo se conocieron como “los estudios de Hawthorne”, porque muchos de ellos fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, cerca de Chicago. En estos estudios se investigó la relación entre la cantidad de iluminación en el centro de trabajo y la productividad de los obreros. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los empleados trabajarían con más tesón si la gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial. Este fenómeno se conoció, más adelante, como el efecto de Hawthorne.

Los investigadores también llegaron a la conclusión de que los grupos informales de trabajo (el entorno social de los empleados) tienen una influencia positiva en la productividad. Muchos de los empleados de Western Electric opinaban que su trabajo era aburrido y absurdo, pero que sus relaciones y amistades con sus compañeros, en ocasiones sujetos a la influencia de un antagonismo compartido contra los jefes, le daban cierto significado a su vida laboral y les ofrecían cierta protección contra la gerencia. Por tal motivo, la presión del grupo, con frecuencia, representaba una mayor influencia para aumentar la productividad de los trabajadores que las demandas de la gerencia.

Así pues, Mayo era de la opinión que el concepto del hombre social (movido por necesidades sociales, deseosas de relaciones gratificantes en el trabajo y más sensibles a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo) era complemento

necesario del viejo concepto del hombre racional, movido por sus necesidades económicas personales.

Al poner de relieve las necesidades sociales, el movimiento de relaciones humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi exclusivamente como un problema de ingeniería. En cierto modo, Mayo redescubrió el antiguo principio de Robert Owen según el cual, un genuino interés por los trabajadores, las “máquinas vitales” como Owen solía llamarlos, pagaría dividendos.

Además, estos investigadores recalcaron la importancia del estilo del gerente y con ello revolucionaron la formación de los administradores. La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las habilidades directivas, en oposición a las habilidades técnicas. Por último, su trabajo hizo renacer el interés por la dinámica de grupos. Los administradores empezaron a pensar en función de los procesos y premios del grupo para complementar su enfoque anterior en el individuo.

- Escuela estructuralista - burocrática

La escuela estructuralista-burocrática analiza las relaciones que tienen las organizaciones con el sistema social que las rodea; estudia los intercambios y las influencias del contexto en la organización; también estudia los grupos formales e informales dentro de las organizaciones y cómo influye el contexto en estos. Los principales protagonistas de esta escuela fueron: Ralf Dahrendorf,⁷ y Amitai Etzioni. La escuela estructuralista pretende equilibrar los recursos de la empresa, prestando tanto a su estructura como al recurso humano, abordando aspectos tales como la correspondencia entre la organización formal e informal.

• Escuela conductista (psicológica) de administración

Abraham Maslow, Douglas McGregor y Frederick Herzberg, entre otros, escribieron sobre la superación personal de los individuos. Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer al instante. Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad.

Según Maslow, las necesidades que quieren satisfacer las personas tienen forma de pirámide. Las necesidades materiales y de seguridad están en la base de la pirámide y las necesidades del ego (por ejemplo, la necesidad de respeto) y las necesidades de autorrealización (como la necesidad de crecimiento personal y de significado) están en la cúspide. McGregor presentó otro ángulo del concepto de la persona compleja.

Distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo. Llamó a estas dos hipótesis teoría X y teoría Y.

Por su parte, Herzberg planteó distintos elementos y factores que motivan, desmotivan o no motivan al factor humano dentro de la organización. Explicó que todo lo que ocurra en la empresa relacionado con el individuo y su forma de sentirse, lo motivará; sin embargo, todo aquello que imponga reglas, políticas de la organización, salarios, entre otros, no lo motivarán pero que, si no están presentes, podrán desmotivarlo.

- **Teoría de la jerarquía de necesidades**

La llamada **pirámide de Maslow** o **jerarquía de las necesidades humanas** es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra *Una teoría sobre la motivación humana* (*A Theory of Human Motivation*), de 1943, que posteriormente amplió. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que, conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

- **Teoría de los dos factores**

Frederick Herzberg formuló la llamada teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas. La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

- **Teoría X y Teoría Y**

Douglas McGregor, en su obra *El lado humano de las organizaciones* (1960), describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó Teoría X y Teoría Y. Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

- Teoría del desarrollo organizacional

En la década de los años sesenta, en los Estados Unidos, un grupo de científicos sociales desarrolló un trabajo que hace énfasis en el desarrollo planeado de las organizaciones: el desarrollo organizacional (abreviado D.O.). Desde entonces se ha escrito mucho sobre el asunto, en especial algunos profesionales ligados a las ciencias del comportamiento que ejercen también funciones de consultores de organizaciones. El asunto ha sido entendido de diversas maneras por los numerosos autores, y no existe un consenso general bien definido sobre qué es el desarrollo organizacional (3).

- Teoría de la organización

La teoría de la organización o teoría de las organizaciones tiene como objetivo central descubrir las limitaciones que tiene la racionalidad humana. Parte del llamado *hombre administrativo*, donde se identifica al ser que se comporta con relativa racionalidad y busca obtener resultados satisfactorios, y lo diferencia del llamado *hombre económico*, que actúa racionalmente y busca maximizar el beneficio.

James March y Herbert Simon realizaron una obra a finales de la década de 1950 donde plantearon cientos de proporciones acerca de los patrones de conducta, sobre todo en relación con la comunicación en las organizaciones. Su influencia sobre el desarrollo de la teoría administrativa posterior ha sido importantísima y permanente, para investigar en forma científica.

Uno de sus mayores aportes fue la teoría de la decisión.

• Escuela sistemática de la administración

La llamada escuela sistemática de la Administración agrupa en su seno a la cibernética, la teoría matemática de la Administración, la teoría de las contingencias y la teoría de los sistemas y es representada por autores como Norbert Wiener, John von Neumann, Ludwig von Bertalanffy, Daniel Katz, Robert L. Kahn y Stanford L. Optner, entre otros. La escuela sistemática propone una nueva forma de analizar la organización reconociendo la importancia de las relaciones entre las partes para alcanzar el propósito del todo (3).

- Teoría matemática de la Administración

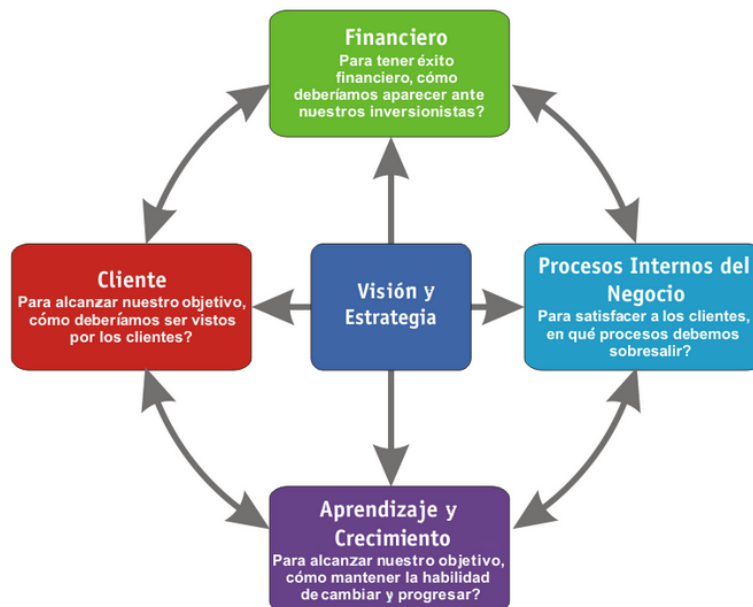
La teoría matemática de la Administración manifiesta que la toma de decisión es un proceso y por lo tanto este puede ser traducido a fórmulas matemáticas; realiza modelos matemáticos aplicados a la solución de los problemas administrativos. Esta escuela se divide en dos ramas

La teoría de los sistemas o teoría general de los sistemas (TGS) se desarrolló durante la Guerra Fría y es un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades, los sistemas, que se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que son objeto tradicionalmente de disciplinas académicas diferentes. Su puesta en marcha se atribuye al biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy, quien acuñó la denominación a mediados del siglo XX.

- Las organizaciones como sistemas

Una organización es un sistema socio técnico incluido en otro más amplio, que es la sociedad, con el que interactúa en una influencia mutua. También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

Figura1: Las organizaciones como sistemas



Para el desarrollo de este modelo administrativo se implementó en la organización un enfoque basado en los sistemas, que se describirá a continuación.

2.2 Enfoque de sistemas en la administración

- **Sistema**

Es un conjunto de unidades que se relacionan entre sí y con el entorno para lograr un objetivo común de tal manera que, constituya un todo lógico y funcional, que es mayor que la suma de esas unidades, se enfoca en los componentes de relacionamiento y diferenciación para comprender las fuerzas de los subsistemas.

La teoría de sistemas es una teoría básica en las ciencias físicas, pero nunca se había aplicado a los esfuerzos humanos organizados. En 1938, Chester Barnard, un ejecutivo de una compañía telefónica, escribió por primera vez en su libro, Las Funciones del ejecutivo (The Functions of an Executive), que una organización funcionaba como un sistema cooperativo. Sin embargo, fue en la década de 1960 cuando los investigadores en administración comenzaron a analizar más cuidadosamente la teoría de sistemas y cómo se relacionaba con las organizaciones.

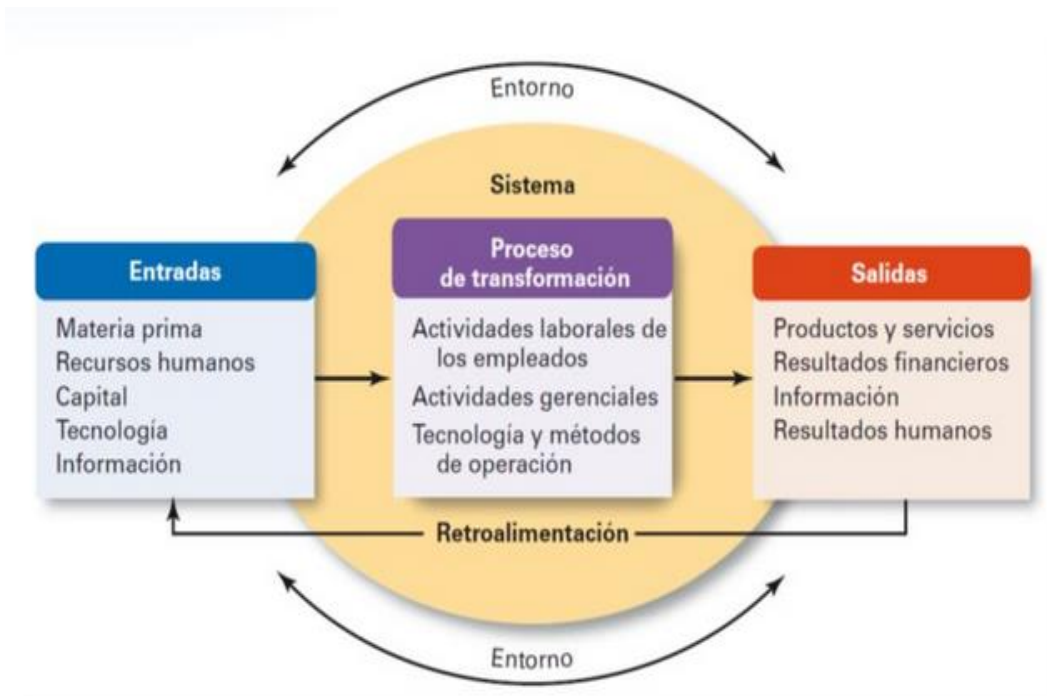
Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de tal forma que se produce un todo unificado. Los dos tipos básicos de sistemas son cerrados y abiertos. Los sistemas cerrados no reciben influencia de su entorno ni interactúan con él. Por el contrario, los sistemas abiertos se ven influenciados por su entorno e interactúan con él. Hoy en día, cuando describimos a las organizaciones como sistemas, nos referimos a sistemas abiertos. La figura muestra el diagrama de una organización desde la perspectiva de sistemas abiertos. Como puede ver, una organización toma elementos (recursos) de su entorno y los transforma o procesa como productos que se distribuyen nuevamente en el entorno. La organización está "abierta" al entorno e interactúa con él.

El enfoque sistémico y los gerentes. ¿De qué manera el enfoque sistémico contribuye a nuestra comprensión de la administración? Los investigadores visualizan una organización como si estuviera formada por "factores interdependientes que incluyen individuos, grupos, actitudes, motivos, estructura formal, interacciones, objetivos, estatus y autoridad". Lo que esto significa es que los gerentes coordinan actividades laborales en las distintas partes de la organización y se aseguran de que todas estas partes funcionen juntas para que los objetivos de la empresa puedan lograrse. Por ejemplo, el enfoque sistémico reconoce que, no importa qué tan eficiente pueda ser el departamento de producción, si el departamento de marketing no se anticipa a los cambios en los gustos del cliente y trabaja con el departamento de desarrollo de productos para producir lo que los clientes desean, el desempeño global de la organización sentirá las consecuencias.

Además, el enfoque sistémico implica que las decisiones y acciones de un área de la organización afectarán a otras áreas. Por ejemplo, si el departamento de compras no adquiere la cantidad correcta de insumos de calidad, el departamento de producción no podrá hacer su trabajo.

Por último, el enfoque sistémico reconoce que las organizaciones no están aisladas. Dependen del entorno para obtener sus recursos y para que absorba sus productos. Ninguna organización puede sobrevivir durante mucho tiempo si ignora los reglamentos gubernamentales, las relaciones con proveedores o de las diversas entidades de las que depende.

Figura 2: La organización como un sistema abierto



2.2.1 características de los sistemas

- **ENTROPÍA** (tendencia natural a la pérdida del orden – Teoría del Caos) Es el riesgo que tienen los sistemas para recibir fuerzas que actúan sobre él.

- **NEGANTROPIA** (Tendencia de movimiento a partir del entorno) Es la capacidad que tienen los sistemas para generar fuerzas que contrarresten la entropía, buscando un estado de orden y equilibrio.
- **SINERGIA** Expresa que el todo en interacción es más que la suma de las acciones de cada uno de los elementos, es la capacidad que tienen los sistemas de potencializar los resultados por la interacción coordinada de sus componentes.
- **HOMEOSTASIS** (conservación del estado de equilibrio) Este concepto está especialmente referido a los organismos vivos en tanto sistemas adaptables. Los procesos homeostáticos operan ante variaciones de las condiciones del ambiente, corresponden a las compensaciones internas al sistema que sustituyen, bloquean o complementan estos cambios con el objeto de mantener invariante la estructura sistémica, es decir, hacia la conservación de su forma.
- **RECURSIVIDAD:** Capacidad que tienen los sistemas de replicar a todo nivel las características que lo definen.

2.2.2 Clasificación de los sistemas

La clasificación de un sistema al igual que el análisis de los aspectos del mismo es un proceso relativo; depende del individuo que lo hace, del objetivo que se persigue y de las circunstancias particulares en las cuales se desarrolla. Los sistemas se clasifican así:

- **SISTEMAS ABIERTOS** Son aquellos sistemas en los cuales intervienen seres vivos, los cuales se relacionan de manera íntima con el medio ambiente que los rodea, del mismo modo el medio ambiente incide en dicho sistema y ambos actúan mutuamente, dependen uno del otro pero a su vez los dos se benefician. Todos los sistemas están formados por subsistemas o a veces esta forma parte de un sistema mayor. el medio ambiente se puede considerar como el entorno en donde se encuentra dicho sistema, todos aquellos que lo rodea y que puede influir de algún modo en dicho sistema.
- **SISTEMAS CERRADOS** Se puede considerar como un sistema el cual utiliza el medio ambiente como referencia para la toma de una decisión o adquiere algún elemento el cual pueda utilizar para su transformación este se introduce a través del sistema por medio de una entrada que posee dicho sistema. allí pasa por una serie de procesos los cuales generan una transformación para así llegar a la salida convertido en algo diferente a

aquello que inicialmente había ingresado al sistema. Después de ello se realiza una evaluación del proceso mencionado anteriormente; proceso llamado feedback o retroalimentación. en este paso el sistema codifica los datos adquiridos durante el proceso que realice un sistema, desde la entrada de un elemento en él, hasta la salida de dicho elemento en su fase final. esto con el fin de realizar una verificación y rectificación de aquellas falencias que puedan existir durante su proceso, o facetas que no se ajusten con los objetivos; así mismo esto ayuda a mejorar los procedimientos.

2.3 Planeación por escenarios

Dentro de la gran variedad de herramientas que pueden ser utilizadas dentro de la planeación estratégica, la planeación por escenarios se ha convertido hoy en día en una aproximación metodológica para predecir y/o construir un futuro. Mediante la identificación de tendencias claves, se podrá construir escenarios con el propósito de mejorar el proceso de toma de decisiones y reducir el riesgo en las organizaciones. Este artículo propone una revisión bibliográfica de autores prominentes e investigaciones científicas recientes sobre la planeación por escenarios, revisando las teorías que giran alrededor del término escenario y proveer al lector de información sobre las distintas metodologías existentes.

2.3.1 Origen y Evolución

Los estudios relacionados con la visualización del futuro de algo (personas, sociedades, empresas, regiones, naciones) están encaminados a explorar eventos posibles, probables y/o preferibles (4). Los escenarios hacen parte de los variados métodos disponibles que existen para prever el futuro basado en una lógica racional.

La planeación por escenarios (o análisis de escenarios) tiene su origen en la concepción militar en la segunda guerra mundial en los años 40, pero se consolida como un modelo de planeación organizacional en 1950, introducido por

Herman Kahn (4), quien trabajaba para el Departamento de Defensa de los Estados Unidos (4). En 1961, Kahn funda el Hudson Institute¹ con el propósito de enseñar acerca del futuro de una manera no convencional bajo su propio esquema de pensamiento (4) y en 1967, en compañía de Anthony Wiener, publica “The year 2000” (4), libro donde establece una serie de escenarios mundiales para un periodo de proyección de 33 años.

Su extensión al área empresarial inicia en las compañías de energía - reseñando el caso exitoso de la aplicación de escenarios para evaluar sus opciones estratégicas por parte de la empresa Shell International desarrollado por Pierre Wack (4)- que dado a la crisis del petróleo en los 70, involucró una caída del precio del barril y el auge de la OPEC,

donde se empleó la técnica de escenarios para anticiparse al futuro (4), convirtiéndose en un método popular utilizado en organizaciones tanto privadas como públicas (4).

Wack cuestiona los métodos tradicionales de pronósticos de los cuales se confiaron muchas empresas y que al comienzo de los 70, ocasionaron dramáticos errores (4).

Un aspecto más académico fue dado por Jay Ogilvy, Paul Hawken and Peter Schwartz en los años 80 en su libro “Seven tomorrows” (4), donde se entablan escenarios dramáticos por un periodo de 20 años, sustentado en el uso de extensas bases de datos y recursos informáticos (4). La construcción de escenarios no ha tenido unas raíces teóricas muy fuertes, dejando su aplicabilidad a un conjunto pequeño de expertos (4). En los años 80 el tema de los escenarios entra en declive debido la recesión financiera y una tendencia a confundir el término con los pronósticos. (4)

Los modelos actuales se basan en gran medida en los aportes ofrecidos en el campo de la teorización por Dubin, Lynham y Van de Ven (4), (ver tabla), siendo el de mayor influencia el método propuesto por Dubin definiendo una secuencia de ocho pasos que parte de la identificación de la unidad de estudio hasta la construcción de las hipótesis y pruebas de las mismas (4).

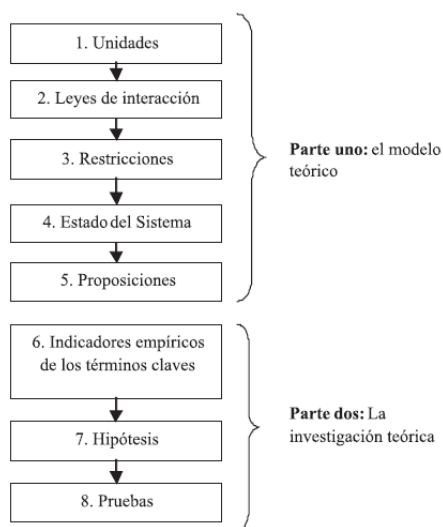
Tabla 1: Métodos que contribuyeron en la teorización para la construcción de escenarios

Método	Autores	Año
Método para el desarrollo teórico en ocho pasos	Robert Dubin [17]	1969
Método General	Susan A . Lynham [18]	2002
Modelo de diamante	Andrew Van de Ven [19]	2003

Fuente: Bubin (1969), Lynham (2002) y Van de Ven (2003).

En la figura 3 se puede observar el método de ocho pasos de Dubin. Pierre Wack plantea que a pesar de los avances, la planeación por escenarios es una disciplina que apenas se ha desarrollado, al no existir una interface real entre el escenario y el proceso para la toma de decisiones (4).

Figura 3: Método de Dubin para el desarrollo teórico en ocho pasos.



Fuente: Traducción al español realizada por los autores basado en el esquema presentado por Chermak (2005) sobre el método de Dubin.

En el año 2003, Peter Schwartz escribe su libro “Inevitable Surprises”, donde se adentra en el campo de la futurología basado en hechos como el 11 de septiembre, la guerra en Irak, el calentamiento global y el crecimiento de China, prediciendo como sería el futuro de la humanidad en los años venideros (4).

En los últimos años, la planeación por escenarios ha revivido el interés en el mundo académico y en la práctica profesional (4), surgiendo diversas metodologías para el diseño, desarrollo e implementación de los escenarios.

2.3.2 Los escenarios y la planeación por escenarios

La palabra escenario ha generado mucha confusión en el tiempo resultando en diferentes significados o conceptos, pero siempre con un mismo trasfondo de pensar en el futuro (4). En general, las palabras que se atañen a la definición de escenario son planeación, imaginación, proyección, análisis y conocimiento (4). La primera definición encontrada realizada por Kahn considera a los escenarios, como secuencias hipotéticas de eventos contruidos con el propósito de centrar la atención en los procesos causales y la toma de decisiones (4)

Una definición simplificada considera al escenario como la descripción de un futuro potencial o posible, incluyendo el detalle de cómo llegar a ella (4), que explora el efecto conjunto de varios eventos. Paul Nicol (4), en sus tesis doctoral (en filosofía) titulada

“Scenario Planning as an Organisational Change Agent” realiza un análisis de distintos conceptos provenientes de 20 autores reconocidos en el mundo académico, concluyendo que los escenarios proveen de unos marcos o restricciones para analizar el futuro, limitando el número posible de futuros a ser considerados.

Una simplificación del concepto popularizado por Art Kleiner en su artículo “Doing Scenarios - scenarios can help predict the future” (4), define los escenarios como cuadros o pinturas imaginadas sobre futuros potenciales.

Un acuerdo común en las definiciones consideradas en este artículo es que los escenarios no son empleados para predecir el futuro con total certeza, más bien son un mecanismo que sirve para comprenderlo mejor (4) .

Por otro lado, la planeación por escenarios se considera como parte de la planeación estratégica, relacionada con las herramientas y tecnologías para manejar la incertidumbre sobre el futuro. Los escenarios por si solos no son una estrategia (4).

Una apreciación ampliada sobre la planeación por escenarios la proporcionan Garry D. Peterson, Graeme S. Cumming y Stephen R. Carpenter (4) interpretándola en usar los escenarios contrastantes para explorar la incertidumbre que rodea las consecuencias futuras de una decisión.

Capturar varias imágenes del futuro que en conjunto muestren las condiciones de incertidumbre que enfrentará una organización, es uno de los aspectos importantes que buscan los desarrolladores de escenarios. Los escenarios son una herramienta importante para los estudios sobre el futuro (4).

El limitado conocimiento en esta área de la planeación estratégica sugiere que su aplicación, se hace muchas veces inalcanzable para muchas organizaciones (4).

2.3.3 Metodologías aceptadas para la construcción de escenarios

Desde sus inicios, para la planeación por escenarios se han desarrollado diversas metodologías (4) catalogadas en tres grandes escuelas: la lógica e intuitiva, la prospectiva y de tendencia probabilística. (4)

La primera de ellas propuesta por Herman Kahn en 1967 se caracterizaba por ser un esquema totalmente cualitativo basado más en la intuición y juicios de valor, que en un soporte científico (4). La primera aproximación en el empleo de métodos cuantitativos está a cargo de Amara y Lipinski (4), con la introducción de algoritmos estructurales y modelos matemáticos para la definición y evaluación de cada escenario.

El primero en elaborar una metodología procedimental basada en una serie de pasos bien estructurados fue Peter Wack (4), donde admite métodos cualitativos - basado en la concepción de Kahn - y de tipo cuantitativos. Michel Porter (4) introduce el término

“industry scenarios”, afirmando que construir escenarios centrados en el sector industrial (bajo un enfoque macroeconómico) equivale a prever cómo será el mundo en el futuro.

Esta afirmación es criticada por Wack al limitar los escenarios a una sola área, perdiendo dimensiones claves (4).

Las metodologías para la planeación por escenarios fueron evolucionando, integrando la toma de decisiones y estrategias para aprovechar mejor los escenarios creados (4). Dentro la variedad de modelos se resalta el propuesto por Peter Schwartz (4), del cual dependerán otros modelos posteriores, quien define una metodología robusta de ocho pasos, como se puede observar en la figura (4). Las características de su metodología se resumen en (4):

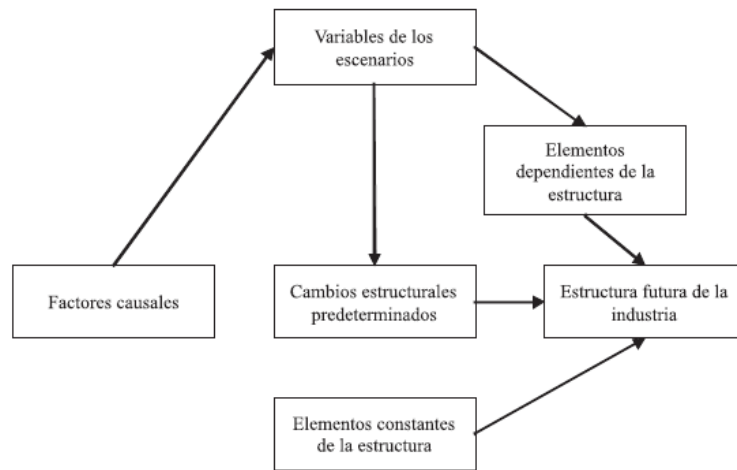
- Definir una pregunta común
- Reflejar en sesgos individuales y supuestos
- Participar en una investigación amplia y creativa
- Pensar críticamente acerca de los factores importantes
- Analizar las implicaciones de las decisiones en futuros múltiples
- Desarrollar un análisis compartido y un plan de acción sobre los futuros posibles

En 1992, la escuela prospectiva representada por Michael Godet, propone que los escenarios pueden servir no solo para predecir un futuro, sino como orientación para construir un futuro idealizado (4), integrándola como herramienta en los estudios prospectivos estratégicos (4).

Kees Van Der Heijden (4) populariza en 1996, su propia metodología estructurada y postula 5 criterios en el desarrollo de escenarios (4):

- Al menos dos escenarios son requeridos para reflejar la incertidumbre
- Cada escenario deber ser plausible (posible)
- Los escenarios deben ser internamente consistentes
- Los escenarios deben ser relevantes a la preocupación del cliente
- Los escenarios deben producir una nueva y original perspectiva al problema del cliente.

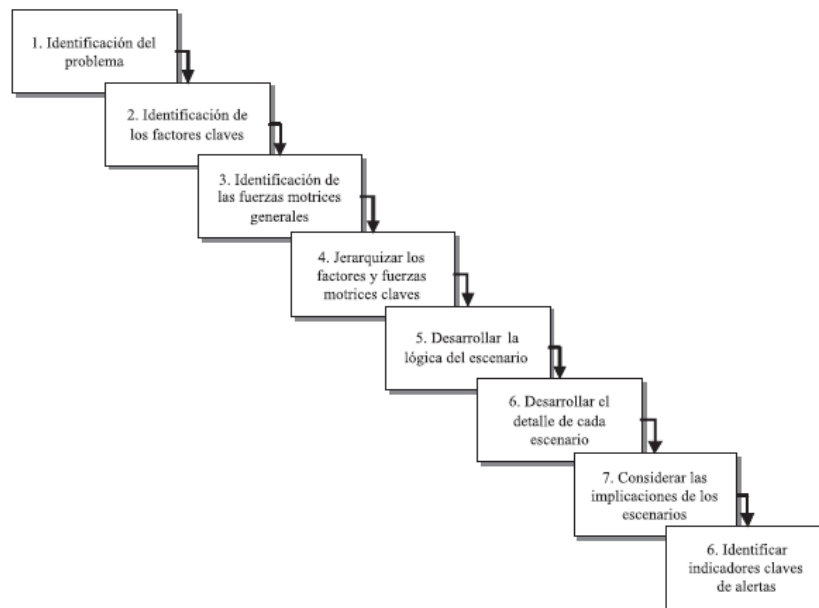
Figura 4: Modelo propuesto por Porter



Fuente: Michael Porter (1985, pág. 458). Traducción al español realizada por los autores

Figura 5: Modelo de ocho pasos propuesto por Peter Schwartz.

Figura 3. Modelo de ocho pasos propuesto por Peter Schwartz.
Figure 3. Eight-step model proposed by Peter Schwartz



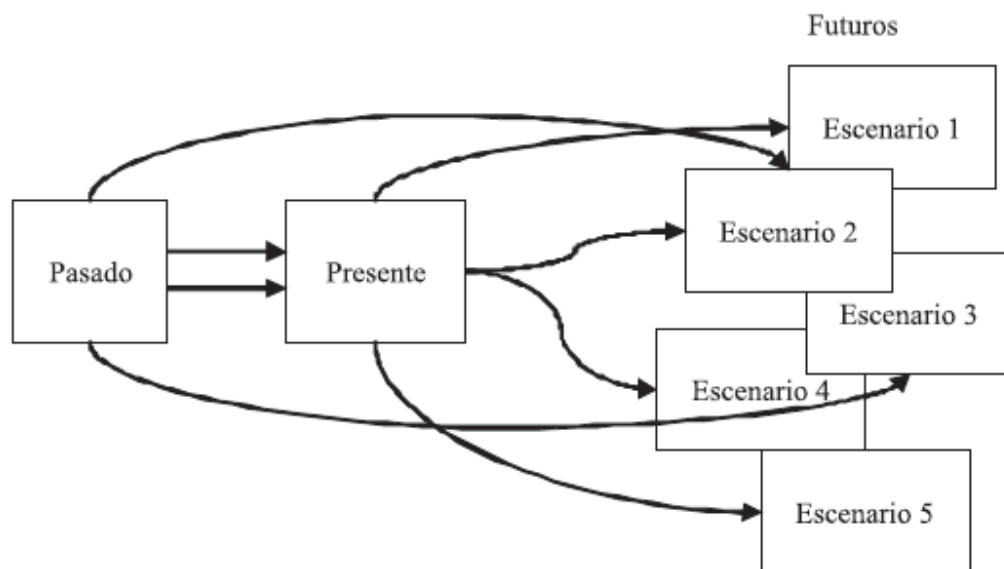
Fuente: Dennis List (2007). Traducción al español realizada por los autores

Tomas J. Chermack (4) realiza un ajuste a la planeación por escenarios al modelo basado en el método de ocho pasos de Dubin, teorizando aún más el proceso de su construcción.

Recientemente, Saartje Sondejker, Jac Geurts, Jan Rotmans y Arnold Tukker (4) proponen un modelo que permite la transición entre los escenarios y los procesos de gestión.

Un aporte interesante es la propuesta realizada por Iver B. Neumann y Erik F. Verland (4) donde afirman, que las bases para el desarrollo de los escenarios pueden provenir directamente de datos del pasado, del presente o de ambos casos (ver figura).

Figura 6: Modelo propuesto por Iver B. Neumann y Erik F. Verland.



Fuente: Neumann y Verland (2004, pág. 269). Traducción al español realizada por los autores

Consultoras como The Future Group (4) Global Business Network (4) desarrollan sus propias metodologías aplicándolas a casos prácticos empresariales. En la tabla se puede observar un listado cronológico resumen de las metodologías desarrolladas para la construcción de escenarios.

Tabla 2: Recopilación de metodologías para la construcción de escenario

Modelo / Metodología	Autor(es)	Características / Aportes	Año
Future-Now	Herman Kahn [5]	Emplea juicios razonados y la intuición. Método cualitativo	1967
Operational Research / Management Science (OR/MS)	Amara y Lipinski [12]	Involucra algoritmos estructurales y modelos matemáticos. Método cuantitativo.	1983
Procedimiento para la construcción de escenarios	Peter wack [9]	Soporta los escenarios bajo una estructura robusta, complementados con un análisis numérico	1985
Industry Scenarios	Michael Porter [40]	Parte de que el análisis de la industria permite prever cómo será el mundo en el futuro	1985
Procedimiento para la construcción de escenarios	Millet y Randles [2]	Emplea técnicas intuitivas y cuantitativas. Relaciona métodos cualitativos y cuantitativos	1986
Análisis de escenarios para la planeación estratégica. Procedimiento para la construcción de escenarios en tres fases.	Jutta Brauers y Martin Weber [48]	Incluye métodos creativos cualitativos en la fase de análisis	1988
Metodología general de ocho pasos propuesto por Schwartz	Peter Schwartz [30]	Método procedimental para desarrollar escenarios	1991
Metodología para la construcción de escenarios	Michel Godet [12]	Uso de la perspectiva para el diseño de escenarios	1992
Metodología para la construcción de escenarios en tres fases	The Future Group [46]	Enfatiza en centrar en los puntos críticos de la organización	1994
Metodología para la construcción de escenarios en cuatro fases	Sholom Feldblum [49]	Relaciona la simulación estocástica con la prueba de escenarios	1995
Metodología para la construcción de escenarios en nueve pasos	Paul Schoemaker [27]	Incluye en el paso 9 la posibilidad de reexaminar los escenarios después de realizar investigaciones posteriores	1995
Metodología para el desarrollo de escenarios	Kees Van Der Heijden [43]	Método estructurado para el desarrollo de escenarios	1996
Método de la doble variable	John Galtung [2]	Identifica las dos mayores incertidumbre y crea escenarios para estas	1998
Metodología general de siete pasos	John Ratchliffe [50]	Modelo adaptable para el uso en cualquier tipo de organización	2000
Teoría general para la planeación de escenarios basado en el método de ocho pasos de Dubin	Thomas J. Chermack [15]	Aplicación teórica para la construcción y prueba de escenarios	2003
Metodología general de cinco pasos	Diana Searce, Katherine Fulton, y the Global Business Network community [47]	Incluye el seguimiento posterior de los escenarios elaborados	2004
Desarrollo de escenarios perspectivas	Iver B. Neumann y Erik F. Verland [45]	Los escenarios pueden provenir directamente de datos del pasado, del presente o de ambos.	2004
Transition management Model	Saartje Sondejker, Jac Geurts, Jan Rotmans y Arnold Tukker [44]	Modelo para la transición de escenarios hacia los procesos gerenciales	2006

Fuente: Elaborado por los autores a partir del análisis de diversas referencias bibliográficas.

El uso de la planeación por escenarios tiene beneficios palpables para la planeación estratégica en dos vías: algunas de las decisiones claves pueden llevarse a un campo operacional y se reduce el riesgo al ignorar los pequeños cambios dentro de la organización (4). Ringland advierte que no en todos los casos podrá utilizarse la planeación por escenarios, siendo eficaces en contextos donde se conoce porqué es necesaria su construcción y no deben ser empleados, cuando no sea conveniente

emplear un filtro para limitar las decisiones por señales externas (4). En la figura 7 se pueden observar los motivos que originan la construcción de escenarios (4).

Figura 7: Propósito del trabajo con escenarios

	Resolver un solo problema	Continuidad / Sobrevivir / Desarrollarse
Exploración hacia afuera	Hacer lo requerido	Anticipar
Decisiones cerradas	Desarrollar estrategias	Como aprendizaje adaptativo organizacional

Fuente: Bradfield, R.; Wrightb, G.; Burta, G; Cairns, G; Heijden y Van Der; K. (2005, pág. 805). Traducción al español realizada por los autores

La planeación por escenarios no se acaba cuando los escenarios son diseñados, por lo que deben establecerse indicadores que permitan detectar si un escenario se está haciendo realidad (4). En una organización, los escenarios deben desarrollarse para (4) estudiar los factores de una situación, establecer algo que podría ocurrir e imaginar varios caminos que podrían desarrollarse y la secuencia de pasos que deben seguirse. David Banister and Dominic Stead (4) resumen las ventajas de la utilización de la planeación de escenarios en cinco puntos:

- Proveer bases firmes para la toma de decisiones
- Identificar amenazas y oportunidades
- Sugerir una variedad de enfoques diferentes
- Ayudar a evaluar políticas y acciones alternativas
- Incrementar la creatividad y la elección en la toma de decisiones

2.4 Desarrollo del capital humano

- **Capital Humano**

Puede describirse de manera general como el conjunto del talento real y potencial con que cuenta una organización, así como su relación con el aprendizaje organizacional, aspecto que juega un importante papel en la toma de decisiones de muchos líderes en la planeación de objetivos estratégicos.

El conocimiento adquirido no permanece en la gente de manera individual o en la propia organización, sino que incluso trasciende a la sociedad.

Este enfoque de capital humano en la organización actual, da mayor contenido y supera por tanto, al modelo tradicional de administración de personal. En este nuevo esquema, el trabajador se convierte en un generador de energía y eficiencia personal y organizacional.

Es importante señalar que los elementos, capital humano y motivación, deben siempre considerarse en un marco mucho más amplio, en el que el resto de procedimientos y sistemas organizacionales, como son la selección del personal, las compensaciones, los sistemas de evaluación y por supuesto los programas de desarrollo, se articulen para generar sinergia organizacional.

El conocimiento se puede considerar como un activo estratégico que normalmente se encuentra en la gente (específicamente lo ubicamos como inteligencia humana), sin embargo al conocimiento también se le encuentra en la propia organización, ya sea en el análisis de los valores, de la cultura o de los mismos procedimientos que posee.

Para toda organización resulta necesario conocer los recursos y capacidades con que cuenta a fin de saber cómo emplearlos para enfrentar o superar las adversidades o bien, aprovechar las oportunidades.

El término original se debe al economista Gary Becker quien lo utiliza como una de sus diversas propuestas para estudiar el comportamiento de los individuos de manera racional. En el ámbito organizacional originalmente fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para incrementar la productividad del trabajo y de la inversión en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de acrecentar la productividad.

Para efectos de esta propuesta se definirá al capital humano como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en una determinada organización a partir de los cuales desarrollará su propuesta de empresa y alcanzará los objetivos propuestos.

2.4.1 Generalidades y encuadre en el ámbito de los procesos organizacionales

Los empleados saben que muchas de las planificaciones de los directivos no son las mejores. Saben también, lo que se debería hacer para mejorar los procedimientos de trabajo. Conocen muy bien las tareas que ejecutan, sus deficiencias y los sistemas para eliminarlos. Pero no dicen lo que saben porque nadie se los pregunta.

SOKEY ANTU (directivo japonés, 1987)

Para entender el énfasis que hoy en día se hace sobre el valor del capital humano, repasemos brevemente el origen del enfoque humanista en la administración. Éste surge en la década de 1950 para tratar de analizar la importancia de la participación de los trabajadores en las decisiones organizacionales, uno de los estudios sobresalientes en esta época, fue el de Joseph Scanlon, conocido como el plan Scanlon (Quintanilla, 2006) cuyo objetivo era compensar las necesidades sociales de los trabajadores. El plan consistía en recabar sugerencias de los trabajadores y posteriormente someterlas a un comité formado por directivos y empleados, parte del objetivo del método era no enfatizar el mérito personal, es decir, si alguna de las sugerencias era adoptada por la organización, lo que se ahorrara debido a mayor eficiencia u optimización de recursos, se repartía entre los integrantes del grupo de trabajo en cuanto fuera posible.

En el experimento mencionado no solo se satisfacen las necesidades sociales de los trabajadores, sino que además se mejora la comunicación entre ellos y la organización, adicionalmente se refuerza la idea del trabajo colectivo, una de las bases importantes del concepto de capital humano.

La corriente humanista definitivamente rompe con mucho del autoritarismo propio de las teorías tradicionales de dirección del personal y pone énfasis en el aspecto participativo que puede tener la dirección, o al menos, subraya la posibilidad de un sistema de trabajo en el que los trabajadores puedan participar en las decisiones organizacionales y contribuir en el diseño de sus tareas.

Para hacer explícitas las condiciones de gestión del capital humano, es necesario determinar también las necesidades de la empresa hoy y en el futuro, lo que espera de sus trabajadores y a la vez, lo que está dispuesta a ofrecerles.

La determinación de estas necesidades organizacionales y los beneficios hacia el personal se puede hacer de varias formas, sin embargo, una de las más importantes, es la relativa a investigar sobre los esfuerzos en materia de desarrollo del personal. De hecho, la gestión del capital humano en la organización empieza desde la contratación de los trabajadores, su integración al sistema y al ambiente laboral, su capacitación y su promoción e incentivación hacia mejores niveles en la organización

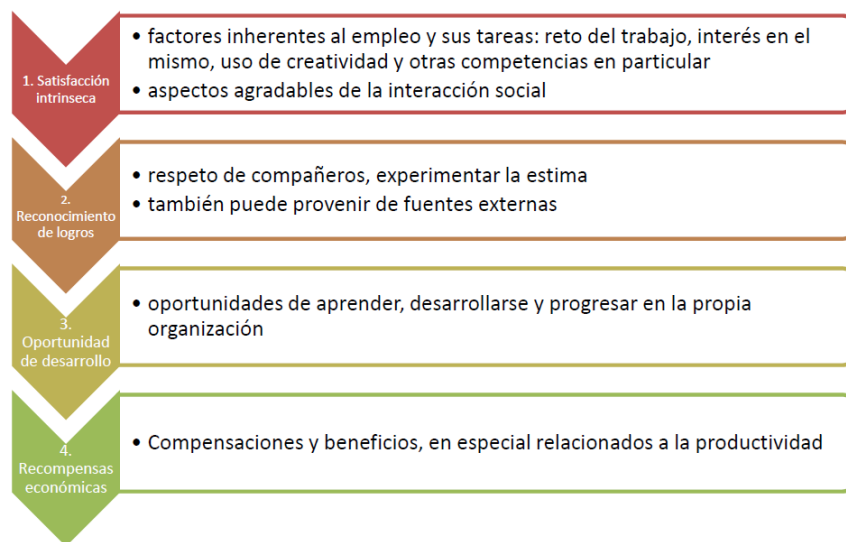
2.4.2 Elementos del capital humano

Cada una de las dimensiones citadas tiene diversos aspectos operativos que requieren ser planificados y detallados. Davenport (5) define al capital humano en tres elementos: capacidad, comportamiento y esfuerzo y señala que:

- La capacidad se divide en tres subcomponentes: conocimiento, habilidad y talento
- El conocimiento lo representa como el contexto intelectual dentro del cual interactúa una persona
- La habilidad como la familiaridad con los medios y métodos para realizar una determinada tarea. Abarca desde las habilidades físicas hasta un aprendizaje especializado
- El talento como la facultad innata para realizar una tarea específica sinónimo de actitud
- El comportamiento es la forma de manifestar la conducta de los valores éticos, creencias y relaciones ante el mundo, el comportamiento combina respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos situacionales
- El esfuerzo es la aplicación consciente de los recursos mentales y físicos a un fin concreto, promueve tanto la habilidad como el conocimiento y el talento

El autor establece cuatro categorías de factores necesarios para el desarrollo del factor humano:

Figura 8: Categorías de factores necesarios para el desarrollo del factor humano



2.4.3 Desarrollo del capital humano y conocimiento organizacional

El capital humano constituye actualmente un factor que agrega valor a las organizaciones, este valor se hace aún más relevante cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad que tengan las organizaciones para aprovechar y desarrollar el conocimiento. El proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos y desarrollar el capital humano es justamente el de capacitación y desarrollo de personal.

El conocimiento adquiere una poderosa importancia en relación con la competitividad de las organizaciones, este conocimiento no sólo se encuentra en la mente de las personas como ya se mencionó, sino también en los procedimientos establecidos en documentos, en las rutinas y prácticas organizacionales.

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi: (5) “La creación de conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistema.”

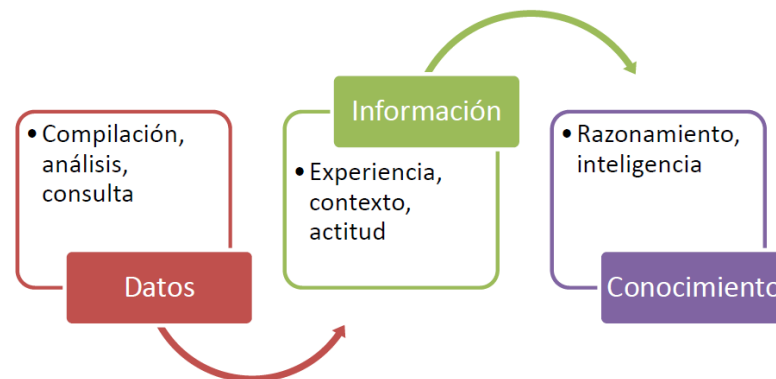
Existen diversas propuestas en cuanto a los elementos del conocimiento organizacional, una de las más aceptadas propone que el conocimiento puede tener una regresión a la

información y a la vez ésta a los datos. Con base en esta postura, se define a los datos como meramente descriptivos, no incluyen interpretaciones ni opiniones y en ocasiones sólo abarcan una parte de la realidad.

La información se organiza de cierta manera siguiendo un propósito, es decir, los datos se pueden convertir en información cuando el que los crea, les agrega algún significado. El conocimiento viene a ser un proceso de avance a partir de los dos conceptos anteriores, es estructurar la información, los datos con experiencias y valores.

En el campo de la administración de personal se encuentran muchos ejemplos de lo anterior, se pueden tomar datos como los índices de rotación de personal, el número de ingresos por año, la cantidad de cursos impartidos, entre otros, todos estos datos pueden transformarse en conocimiento organizacional conforme se van estructurando en documentos, valorándose con la experiencia, complementándose con los datos de la propia cultura.

Figura 9: Conocimiento organizacional



El conocimiento se divide a la vez en dos dimensiones: tácito y explícito. El primero, conocimiento tácito, no se encuentra registrado en ningún medio, se obtiene de manera práctica y sólo se puede transmitir o recibir mediante la consulta directa al poseedor de este tipo de conocimiento. Es el tipo de conocimiento que depende de las características de una persona y de sus experiencias, se puede transmitir mediante el contacto directo con el individuo o a través de la observación. Ejemplos de este conocimiento en la vida práctica los podemos encontrar en las personas que saben manejar una bicicleta o en el cocinero o ama de casa que tiene sazón para preparar sus platillos.

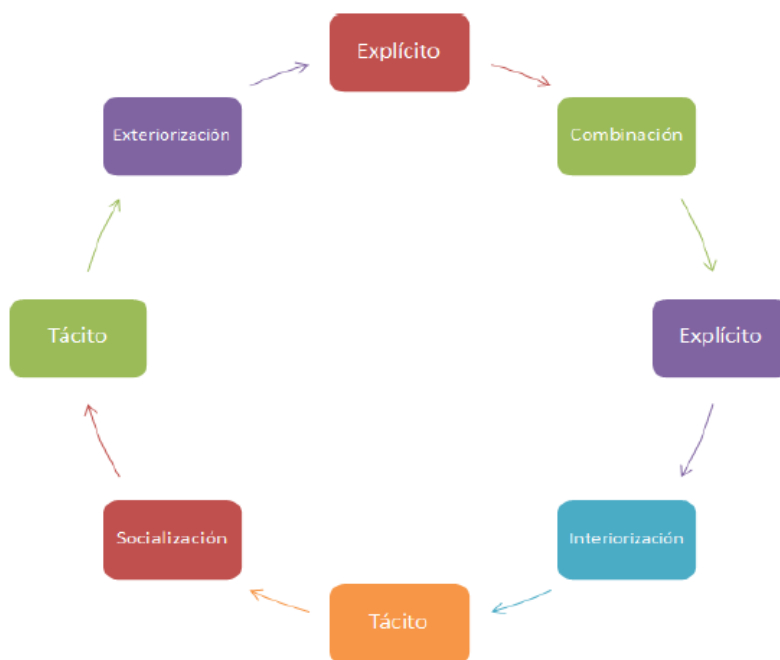
El conocimiento explícito, es aquel que se exterioriza, puede encontrarse en diferentes medios, se puede transmitir mediante diversos documentos, bases de datos, etcétera.

Ensamblar un equipo o aprender a manejar un teléfono celular, pueden ser ejemplos de este tipo de conocimiento.

Ambos se pueden combinar y de hecho el que se pueda convertir un tipo de conocimiento en otro es lo que se considera la base para la creación del conocimiento organizacional.

Como puede observarse en la siguiente figura sobre este ciclo, de acuerdo con Nonaka y Takeuchi (5), en el proceso de socialización, los trabajadores comparten sus conocimientos resultado de sus experiencias, de sus habilidades y hasta de la creatividad que han puesto en desarrollar cierto tipo de aptitudes, recuérdese que este tipo de conocimiento es el que está dentro de cada una de las personas.

Figura 10: Ciclo del conocimiento



Como puede observarse en la siguiente figura sobre este ciclo, de acuerdo con Nonaka y Takeuchi (5), en el proceso de socialización, los trabajadores comparten sus conocimientos resultado de sus experiencias, de sus habilidades y hasta de la creatividad que han puesto en desarrollar cierto tipo de aptitudes, recuérdese que este tipo de conocimiento es el que está dentro de cada una de las personas.

En el proceso de lo que denominan exteriorización, el conocimiento tácito se convierte en explícito, las personas comparten con otros su conocimiento a través de diferentes maneras que permitan a quienes reciben el conocimiento, entenderlo y utilizarlo

Después hay una fase de combinación en la que como se observa, el conocimiento va de explícito a explícito, pudiera no quedar claro solo al ver la imagen, sin embargo lo que se pretende representar es la transformación de un conocimiento a otro más complejo, donde las personas no solo escuchan conceptos o reproducen modelos, sino que gracias al intercambio de correos electrónicos, juntas, conversaciones, se sistematizan los conceptos.

Al pasar a un proceso de interiorización, de nuevo la persona que recibe el conocimiento aporta algo de sus vivencias o experiencia y se vuelve tácito.

Como puede suponerse, la parte medular de estos conceptos en relación a las organizaciones, radica en que el éxito en ellas dependerá en una gran medida de su capacidad para convertir el conocimiento tácito que se encuentra en sus colaboradores y convertirlo en explícito.

Si el tema es el desarrollo del capital humano, se debe entonces gestionar adecuadamente el conocimiento a fin de producir conocimientos y habilidades tanto en los individuos como en el ámbito organizacional, de ahí que la determinación de necesidades de capacitación, deba incluir este último aspecto.

2.4. 4 El valor del talento para el futuro de las organizaciones

El Diccionario de la Real Academia Española define el talento como la aptitud o capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación, si se analiza esta definición cuidadosamente, se observará que aparentemente todas las personas son talentosas, no importa si se tiene mucha o poca capacidad. El concepto de talento se puede restringir si se observa desde el punto de vista del desarrollo de competencias, considerando así talentosas a las personas capaces de desempeñarse de manera sobresaliente en la función que tienen asignada.

Es conocida una frase de Bill Gates, fundador de Microsoft, que representa el significado del talento: si 20 personas concretas dejaran Microsoft, la empresa quebraría. El pensamiento al que esta frase nos lleva es considerar al talento humano como la ventaja competitiva para muchas organizaciones.

Muchas empresas e instituciones se encuentran inmersas en una lucha por el talento porque saben que en ello puede radicar su liderazgo en el futuro. Algunos teóricos coinciden en afirmar que en un futuro próximo, quienes girarán alrededor de las personas talentosas serán las organizaciones y no al contrario.

Si esta fuese la situación en un momento dado, lo que debe preocupar hoy a las organizaciones es tratar de conservar al talento, y una de las estrategias diseñadas para ello es justo el preocuparse e invertir en el desarrollo de su personal.

Las organizaciones deben llevar a cabo acciones que desarrollen a la gente y no necesariamente a través de cursos directos, aquí se establecen como importantes las siguientes:

- Permitir un libre flujo de información hacia los trabajadores.
- Practicar una comunicación abierta y participativa.
- Estimular a los colaboradores a compartir sus conocimientos.
- Establecer sistemas de rotación de personal que permitan a los trabajadores desempeñar varios puestos que favorezcan su desarrollo profesional.

En la medida en que las organizaciones traten de fomentar algunos de los aspectos señalados, los trabajadores desarrollaran también actitudes y aptitudes acordes con las nuevas demandas, esto implica el desarrollo de un sentido de compromiso y lealtad a la organización que a la larga se manifestara como permanencia de aquellos que no solo aportan su talento, sino que apoyan al desarrollo de los demás empleados.

Figura 11: Del trabajador profesional al trabajador con talento



El anterior referente conceptual presenta acuerdo y continuidad en la atribución de determinados contenidos figurativos o determinadas palabras, las cuales están definidas con precisión, acorde a un contenido semántico y referencian claramente unos conceptos que pueden ser observables en la práctica. Así mismo, presenta los rasgos principales de la estructura que sustenta el modelo implementado en la Corporación Hogar Sendero de Luz, delimitándolo de otros conceptos, a fin de hacer posible una exploración sistemática del objetivo que representa y cumpliendo con los parámetros de validez, fiabilidad o reproducibilidad, empleo de un lenguaje claro, significado preciso y unitario y congruente con el objeto de estudio y con la situación problemática que originó el proceso.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación se plantean las características generales del proyecto de intervención y desarrollo: Modelo de Administración Social implementado en la Corporación Hogar Sendero de Luz, a partir de fases, pretensiones, actividades, instrumentos y técnicas de recolección de información:

3.1 Fases

3.1.1 Fase 1. Fundamentación contextual, conceptual y operativa para la implementación de un modelo de administración social. Duración. 8 meses. Orientación. Comprendió la construcción del soporte contextual, conceptual, operativo del modelo, en el marco de consideraciones éticas y políticas, producto del cual se configuró un sistema categorial organizado; que responde a una implementación de la administración enfocado en población vulnerable, implicó la conformación de subgrupos de trabajo para la realización de productos colectivos así como el acompañamiento y asesoría continua de expertos en las categorías de estudio. Actividades. Identificación, rastreo y análisis de fuentes de información secundaria, aplicación de seminario alemán (6) con la participación de expertos que generaron debates y reflexiones. Técnicas e instrumentos. Esquemas y matrices para la organización y análisis de información, mapas conceptuales, relatorías, protocolos, correlatorías, informes de lectura, seminarios.

3.1.2 Fase 2. Caracterización de los procesos vivenciales. Duración. 9 meses. Orientación. Se tuvo como centro la contextualización de la Corporación Hogar Sendero de Luz, comprendió el acceso al campo y permitió liderar la observación y socializar la información fundamentada en la fase anterior; de allí, derivaron la caracterización de cada uno de los procesos, que suscitaron la conformación de diferentes formas de recolección de información, para su articulación en un solo documento. Actividades. Socialización, discusión, debate y reconfiguración de la plataforma estratégica en la Corporación Hogar Sendero de Luz, análisis preliminar de los procesos de desarrollo adelantados allí e identificación de actores clave. Esta fase también permitió retroalimentar el modelo construido en la fase anterior. Técnicas e instrumentos. Observación no participante, entrevistas semiestructuradas, grupos focales y de discusión, diario de campo, técnicas interactivas y talleres lúdicos adecuados para la población implicada, instrumentos de registro, esquemas, y análisis documental que

incluyó: a) rastreo, inventario y clasificación de documentos disponibles; b) selección de documentos pertinentes para los propósitos del proyecto; c) lectura en profundidad del contenido de los documentos seleccionados y consignación en “memos” o notas marginales; finalmente, lectura cruzada y comparativa de los documentos en cuestión.

Vale aclarar que se acudió a fuentes de información primaria, secundaria y terciaria. Las primarias se obtuvieron a partir del acercamiento a la realidad estudiada, tomando como base testimonios de los actores y los informantes claves a través de entrevistas, talleres, y diarios de campo, las fuentes secundarias fueron asumidas desde la revisión y análisis de literatura sobre modelos empresariales y, finalmente las fuentes terciarias se obtuvieron en la caracterización encontrada en la Corporación Hogar Sendero de Luz. Es importante mencionar que la implementación de este modelo en la organización tuvo en cuenta aspectos éticos como el consentimiento informado de los actores claves para dar a conocer la información proporcionada, el respeto y la responsabilidad con el proceso de intervención y con los resultados. También se garantizó la propiedad intelectual y el anonimato, la discreción con la información para uso académico exclusivo y el manejo objetivo de la información, por ello se reconocerá a los actores como sujetos de derecho.

3.1.3 Fase 3. Análisis y tratamiento de información. Comprende el proceso de selección, triangulación, análisis e interpretación de la información recolectada. Implicó la conformación de comisiones de análisis y de consolidación del documento. Duración 3 meses. Orientación. Se trabajó sobre la caracterización de los procesos identificados en la fase 2, comparada con la intencionalidad del modelo construido en la fase 1 y retroalimentado en fase 2, de este modo se obtuvo un perfil valorativo corporativo, frente al desempeño de la administración social. Actividades. Revisión, organización, clasificación y análisis de la información; triangulación de consideraciones conceptuales y empíricas derivadas de comparaciones y tendencias, asesoría con expertos, validación de la información con los diversos actores sociales, institucionales y académicos partícipes del proyecto, talleres grupales. Técnicas e instrumentos. Elaboración de sistemas categoriales, mapas comparativos, bitácora, cuadros sinópticos, memos analíticos, análisis de contenido, triangulación de información para visibilizar los hallazgos y derivación de resultados y conclusiones.

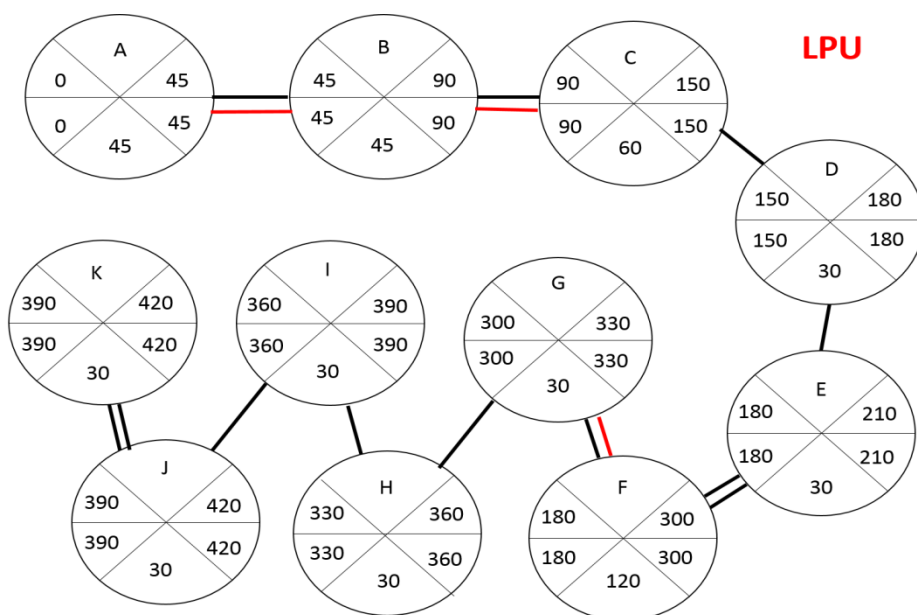
3.1.4 Fase 4. Lineamientos estratégicos, devolución y resultados. Conllevó al planteamiento de lineamientos estratégicos para la Corporación Hogar Sendero de Luz, de acuerdo con la información triangulada de los títulos 2 y 3. Estos servirán para el mejoramiento continuo del modelo de administración social implementado. Duración. 2 meses. Orientación. Se definieron orientaciones estratégicas útiles para el mantenimiento del modelo de administración social implementadas. Se concluyeron y

derivaron resultados validados por expertos y por la gerencia de la organización intervenida. Actividades. Elaboración de documento escrito con orientaciones para la Corporación Hogar Sendero de Luz, elaboración de informe final, preparación de multimedia, presentación de ponencia en evento de la organización. Técnicas e instrumentos. Talleres, grupos focales, foros temáticos, seminario alemán.

3.2 LPU

A continuación se describe gráficamente a manera de diagrama LPU cada una de las fases con su respectiva temporalidad para la ejecución de la misma:

Figura 12: Diagrama LPU



3.3 Diagrama de gantt

A continuación se describen gráficamente a manera de cronograma cada una de las fases con su respectiva temporalidad para la ejecución de la misma:

Figura 13: Cronograma del proyecto

FASE	ID	ACTIVIDAD	2014						2015							
			Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
FASE I	A	Identificación	x	x	x	x	x									
	B	Rastreo			x	x	x	x	x							
	C	Análisis de fuentes de información con la participación de expertos.					x	x	x	x	x	x				
FASE II	D	Socialización y discusión						x	x	x	x					
	E	Debate							x	x	x	x				
	F	Reconfiguración de la Plataforma Corporativa.							x	x	x	x	x	x	x	x
FASE III	G	Triangulación de consideraciones conceptuales											x	x	x	
	H	Asesoría con expertos												x	x	x
	I	Validación de la información con diferentes actores													x	x
FASE IV	J	Elaboración del direccionamiento estratégico														x
	K	Asesoría con expertos														x

4. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

En el título anterior se configuró un modelo de administración social fundamentado en consideraciones contextuales, conceptuales y operativas, que permitió en una segunda fase la implementación y triangulación en una organización social: la Corporación Hogar Sendero de Luz. En esta línea y de acuerdo con las pretensiones en las que apoya su accionar, en esta organización se identificó la siguiente caracterización:

4.1 Generalidades

Tabla 3: Caracterización Corporativa

CORPORACIÓN HOGAR SENDERO DE LUZ			
CARACTERISTICA	SI	N O	DESCRIPCION
Reseña Histórica	X		Fundada por la señora María Eugenia torres Yalí, el 17 de enero de 1994 y legalmente constituida el 25 de Abril del año 1996 en el libro 10., bajo el No. 62, de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.
Antigüedad			21 años
Slogan	X		Protegemos el “patrimonio vivo” de nuestra ciudad, las personas mayores.
Sedes	X		Prado Centro (Medellín) Sede Campestre (Carmen de Viboral) Sede CEIBA (Envigado)
Alianzas Estratégicas	X		Red de Asistencia Social al Mayor Secretaría de Inclusión Social y Familia, Municipio de Medellín (Dirección Técnica Adulto Mayor). Federación Iberoamericana de Asociaciones de Personas Mayores (FIAPAM) Universidad CES

Convenios interinstitucionales	X		<p>Universidad de Antioquia</p> <p>UNIMINUTO</p> <p>Fundación Universitaria María Cano</p> <p>ECOSESA</p> <p>Corporación Unidos por Antioquia</p> <p>SENA</p>
Marco Legal	X		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Legalmente constituidos ante cámara de comercio, con el registro No 62 del 25 de abril de 1.996 ✓ Registro único tributario No 811 004 861– 5 (paga correctamente todos los impuestos) ✓ Sello verde de FAVORABILIDAD que otorga la Secretaria de Salud de Antioquia. ✓ Ley 1315 de 2009 ✓ Resolución 8333 de 2004 ✓ Decreto 3075 de 1997 ✓ ISO 9001:2008
Gestión Comercial	X		<p>Nuestra empresa social cuenta con una página web: www.hogarsenderodeluz.com donde las personas acceden a información importante sobre la institución, nuestros programas y servicios, tipo de vinculación, entre otros. Además, allí se puede ver el Plan Gerontológico, que explica la forma en que opera el hogar desde sus diferentes áreas y procesos.</p>

Los resultados y la creación de valor de la Corporación en el transcurso de estos primeros 21 años la instala en una organización INTELIGENTE, es claro hoy que cuenta con capacidad de adaptarse, mejorar y anticiparse a sus propios requerimientos, sin embargo el objetivo es convertirnos en una organización de tercer nivel INNOVADORA para estar a la vanguardia del quehacer gerontológico para transformar realidades, por medio de procesos sinérgicos, a partir de la identificación del qué, el quien y el cómo.

4.2 Análisis del entorno

La Corporación Hogar Sendero de Luz consiente de la necesidad de construir una mirada conjunta y un desarrollo de estrategias frente a las limitaciones de su propia unidad de negocio, aúna esfuerzos y crea niveles de representación significativa y reconocida, logrando elementos críticos para la interlocución con el entorno público y privado.

Figura 14: Alianzas Estratégicas.



La organización social maneja la cultura de la cooperación entre sí y con empresas pertenecientes a diferentes sectores pero con finalidades comunes. Estas alianzas están basadas en la cooperación a partir de la complementación de recursos y orientadas a lograr ventajas competitivas que no se podrían alcanzar en forma individual.

4.2.1 Proveedores

La organización social no depende de un grupo mínimo de proveedores, los productos que requiere para su operatividad son de fácil consecución en el mercado y de buen nivel de oferta. Se realiza procesos de adquisición de insumos con proveedores mayoristas quienes prestan un servicio o de quienes se reciben bienes, información e insumos. Constituyen con sus productos, imagen y experiencia, un soporte fundamental. La organización orienta todo su esfuerzo y capacidad de satisfacer las expectativas de sus clientes con altos estándares de calidad; es por ello que cultiva relaciones equitativas que garantizan seriedad y seguridad en el cumplimiento de obligaciones recíprocas, además de seleccionar cuidadosamente los proveedores partiendo de las exigencias y principios definidos en las normas y leyes vigentes, por esto las contrataciones de los proveedores se realiza en un ámbito de libre competencia, con criterios de eficiencia y eficacia.

4.2.2 clientes

CLIENTE INTERNO: Hace referencia a las Persona Mayores asistidas y a todo el equipo operativo que tienen la responsabilidad desde sus respectivas áreas de trabajo en cumplir una labor de apoyo asistencial y/o administrativo, logrando la plena satisfacción del usuario y su familia.

Con el propósito de facilitar la interacción con el usuario interno adopta la normatividad vigente en la cual se dictan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en las relaciones de trabajo; igualmente a través del área de recurso humano se aplica la norma y se vela por un ambiente laboral en armonía que posibilite cumplir con los objetivos misionales.

CLIENTE EXTERNO:

- **ENTIDADES PÚBLICAS:** Los clientes principales presentan un alto nivel de exigencia y alta incidencia en los factores económicos por lo que se requiere establecer niveles de satisfacción y fidelización altos por medio del cumplimiento normativo y una alta capacidad de negociación.
- **REDES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS DE LOS USUARIOS ASISTIDOS:** es a quienes va dirigido todo el esfuerzo del equipo de trabajo servidores y

colaboradores. La empresa cuenta con el proceso de atención al usuario a través del cual los pacientes, sus familias y la comunidad pueden presentar sus quejas, reclamos y sugerencias. Cualquier funcionario de la Institución puede y debe recibir y atender las quejas de usuarios que lo requieran, orientándole la ruta a seguir según caso o circunstancia.

- **REDES Y ALIANZAS:** Dichas redes, entendidas como estrategias de promoción de desarrollo Social y un importante espacio de encuentro , de coordinación y complementación de personas, organizaciones e instituciones que buscamos mejorar nuestra capacidad de respuesta frente a intereses comunes y necesidades del entorno. La comprensión del entorno y la mirada de trabajo en Red, nos ha permitido trabajar de manera más eficiente y eficaz, con niveles superiores de impacto. Esta figura se conceptualiza como un grupo de empresas sociales que cooperan para alcanzar objetivos y resultados comunes y preestablecidos. A través de la Red se consigue compartir la inversión, el riesgo y los beneficios que se obtengan de desarrollar un fin común.
- **INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROMOTORAS DE INVESTIGACIÓN EN SALUD:** La docencia y la investigación se establecen como vocación de servicio en la Corporación Hogar Sendero de Luz, el cual se compromete en participar en la formación del talento humano en salud y en el desarrollo de investigación para la gestión del conocimiento que aporte en sus prácticas operativas, administrativas para ofrecer servicios de calidad (personal capacitado) accesibilidad económica (valor del servicio) y conocimiento.
- **COMUNIDAD:** la Corporación Hogar Sendero de Luz respeta su entorno y su comunidad, y está dispuesto a trabajar con ella en pro de objetivos comunes.
- **EL VOLUNTARIADO:** La Corporación Hogar Sendero de Luz, es consciente de la necesidad de fortalecer este tema al interior de la empresa ya que estos grupos con su trabajo benefician solidariamente a los pacientes y acompañantes. La labor altruista del voluntariado contribuye a prestar servicios y atención con calidad y calidez.
- **ORGANISMOS DE CONTROL Y VIGILANCIA:** El Gerente y su equipo directivo/ administrativo mantienen relaciones armónicas con los organismos de control y evaluación del Estado, Interventorías, y suministra toda la información que legalmente requieran en forma oportuna, completa y veraz para que puedan desempeñar eficazmente su labor de auditoria y evaluación. La empresa asume el compromiso de implementar las acciones de mejoramiento institucional que

estas entidades recomienden y revisar de manera periódica sus procesos para realizar las labores correctivas a que hubiere lugar.

- **OTROS GRUPOS DE INTERÉS:** Existen otros grupos con los que la Corporación Hogar Sendero de Luz tiene y mantiene contactos de mutuo beneficio; a través de estas relaciones la empresa cumple con su objeto y apoya la estrategia de Redes para la mejor atención de los usuarios.

4.3 Plataforma corporativa

MISION

“Transformar las realidades sociales del envejecimiento y vejez, a través de la construcción de espacios que promuevan bienestar integral e integrado de las Personas Mayores; orientando su participación y el reconocimiento de su rol en el desarrollo de la sociedad; mediante modelos de intervención gerontológicos y geronto-geriatricos constituidos desde una perspectiva interdisciplinar, transdisciplinar e intergeneracional bajo un enfoque de envejecimiento digno, activo basado en la persona.”

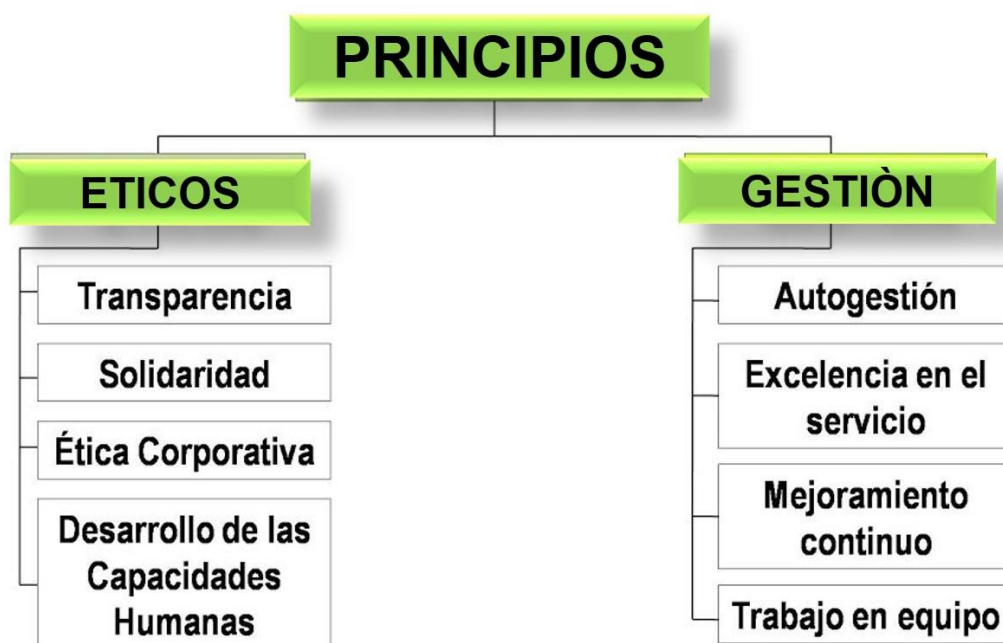
VISION

“Para el año 2020 la Corporación Hogar Sendero de Luz, estará a la vanguardia de la intervención, formación e innovación en la prestación de servicios gerontológicos y geronto-geriatricos, contribuyendo a una transformación de la cultura de envejecimiento y vejez, en un contexto social, económico, ético-político que le reconocerá como líder y referente por proporcionar servicios con altos estándares de humanidad y calidad.”

ORIENTACIÓN EMPRESARIAL

La Corporación Hogar Sendero de Luz adopta los valores, principios éticos y principios de la gestión, como ejes de la actuación institucional y de sus equipos de trabajo con los usuarios, familias y su contexto de relaciones sociales, culturales, económicas y medio ambientales:

Figura 15: Principios de La Corporación Hogar Sendero de Luz



VALORES

Las actuaciones de los trabajadores y colaboradores de la Corporación Hogar Sendero de Luz, se orientan por los siguientes valores:

- Amor: realizan sus funciones tanto gerenciales, administrativas y operativas con gran sentido de pertenencia y amor como un hacer que parte de la vocación.
- Idoneidad: Los trabajadores de todos los niveles de operación de la empresa son aptos, apropiados, que cuentan con capacidades, aptitudes, virtudes y habilidades que les hace competentes para desempeñar las actividades que cada cargo exige.
- Universalidad: Sus valores y principios conversa con sus propósitos misionales y son puestos al servicio de toda la humanidad.
- Honestidad: Los trabajadores y voluntarios de la Corporación Hogar Sendero de Luz son honestos cuando proceden correctamente, son auténticos, respetan las pertenencias de los demás, dan buen uso a los bienes empresariales y buscan el interés general desechando todo provecho o ventaja personal.

- **Respeto:** Reconocen las diferencias del otro, valoran sus fortalezas, toleran sus debilidades y aceptan su forma de pensar y actuar.
- **Responsabilidad:** Cumplen a cabalidad los deberes que le han sido encomendados, previendo y asumiendo las consecuencias de sus acciones y omisiones.
- **Rectitud:** Actúan con honradez en procura del mejoramiento continuo de la empresa y de la calidad de vida de los usuarios / comunidad.
- **Transparencia:** Sus actuaciones son claras y coherentes; dan información veraz, confiable y oportuna sobre la gestión institucional y evitan poner en riesgo el cumplimiento de la misión de la empresa conscientes de que sus actuaciones son evaluadas por las personas beneficiadas directamente con los servicios, sus redes familiares, la comunidad y el estado representado en las entidades públicas con las que se firman convenios / contratos.
- **Justicia:** Dan trato igualitario a los demás, toman decisiones con ecuanimidad y otorgan a cada cual lo que es debido.
- **Compromiso:** Están dispuestos a satisfacer las necesidades de los usuarios y responden a las exigencias de los planes y proyectos de la empresa.
- **Seguridad:** Los trabajadores y voluntarios de la empresa fomentan un entorno seguro de la atención, aplicando el conjunto de elementos estructurales, procesos, instrumentos y metodologías normalizadas que propenden por brindar cuidados oportunos, de calidad y libres de riesgo tanto para los usuarios internos como los externos.

PRESTACIÓN DE SERVICIOS:

Se enmarcan de acuerdo a las necesidades identificadas en los clientes y se operativizan por medio de modelos de atención donde se integran los procesos organizacionales con un enfoque fundamental en la atención segura, mediante la gestión del riesgo y centrada en el usuario y su familia, con enfoque interdisciplinario y tras disciplinario.

a. MODELO DE ATENCIÓN DE ESTANCIA PERMANENTE

- La Modalidad de atención es Geronto- geriátrica La perspectiva de atención es integral e integradora del ser.

- El enfoque de atención es de asistencia y prevención basado en la Persona.
- El perfil epidemiológico está representado principalmente por Personas Mayores con patologías de índole crónico.
- Interviene Personas Mayores con funcionalidad independiente, semidependiente y dependiente.
- Sede principal, ubicada en la ciudad de Medellín, Departamento de Antioquia.

b. MODELO DE ATENCIÓN DE ESTANCIA PERMANENTE PERSONALIZADA

- La Modalidad de atención es Geriátrica.
- Su Perspectiva de atención es integral e integradora del ser.
- El enfoque de atención es formativo y terapéutico a nivel personalizado.
- El perfil Epidemiológico poblacional está representado principalmente por Adultos y Personas Mayores con afectación de la salud mental por patologías neurodegenerativas.
- El perfil de funcionalidad es semidependiente.
- Se encuentra ubicado en zona rural – Municipio del Carmen de Viboral, Antioquia.

c. MODELO DE ATENCIÓN CENTRO VIDA

- La Modalidad de atención es Gerontológica.
- La perspectiva de atención es integral e integradora del ser.
- El enfoque de atención es de promoción de un envejecimiento activo a nivel personalizado.
- El perfil epidemiológico poblacional es principalmente de Personas Mayores con afectación de la salud mental o riesgo de presentarla.
- El perfil de funcionalidad es independiente
- Se encuentra ubicado en zona rural – Municipio de Envigado- Antioquia – Loma del Escobero- Vereda Farolito.

d. MODELO DE ATENCIÓN DOMICILIARIO

- La Modalidad de atención es Geriátrica.
- La perspectiva de atención es integral e integradora del ser.
- El enfoque de atención es de asistencia, prevención y mitigación del fenómeno de exclusión.
- El perfil epidemiológico poblacional es principalmente de Personas Mayores con patologías crónicas degenerativas.

- El perfil de funcionalidad es independiente, semidependiente y dependiente.

POLITICAS

En la Corporación Hogar Sendero de Luz, las políticas definidas y adoptadas señalan las directrices y marco de actuación para el cumplimiento idóneo, ético, eficiente, eficaz y efectivo de los fines misionales que se han propuesto, con continuidad y permanencia. Estas políticas están desplegadas en la organización y son herramienta de primer orden para la gestión y prestación de servicios que la corporación realiza.

En este propósito la empresa tiene formuladas las siguientes políticas:

- **Política Integral de Calidad:** Está fundamentada a partir del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 con la que se opera al interior de la organización, su principio de gestión interna es implementado en cada una de las sedes y consolida el compromiso permanente de mejora continua que se debe tener en todos y cada uno de nuestros procesos internos con la finalidad de cumplir con las expectativas y necesidades de los diferentes clientes.
- **Política de Humanización:** La Corporación Hogar Sendero de Luz desde su direccionamiento estratégico propende por la consolidación de un proceso de humanización, tomado como eje central dentro del proceso de mejoramiento continuo y apuntando como objetivo principal el de orientar la humanización en el actuar diario de sus colaboradores hacia la prestación del servicio a los usuarios atendidos considerándolos en su globalidad y tratándole de ofrecer una asistencia integral con calidez.
- **Política de Talento Humano:** Le apunta a la generación de un ambiente propicio a partir del desarrollo del capital humano (empleados) para estimular sus aptitudes y actitudes de manera que vayan acordes con los objetivos institucionales, se caracteriza por contemplar al empleado desde la Integración de todos sus ámbitos: laboral, familiar y cultural.
- **Política de Responsabilidad Social:** Con base en los principios, fundamentos y modos de proceder propios de la organización: La Corporación Hogar Sendero de Luz define en su planeación el compromiso ético con el entorno y la sociedad por lo tanto su accionar empresarial se fundamenta en la perspectiva del desarrollo humano desde un enfoque holístico, dirigido y organizado que aliente la construcción de la sociedad en todos sus ámbitos.

- **Política de Gestión de Riesgos:** Tiene como objetivo prevenir, mitigar y superar los riesgos que se derivan del modelo de negocio operado, la finalidad principal consiste en administrarlos y gestionarlos antes que puedan afectar a la organización y para ello se generan estrategias que se anticipen a ellos y los conviertan en oportunidades corporativas.

4.4 Matriz de pertinencia

Después de gestionar y analizar la información interna y externa de la Corporación Hogar Sendero de Luz, se reconfigura la plataforma corporativa y como respuesta institucional a la nueva realidad administrativa, se creó la siguiente matriz de pertinencia de carácter oportuno y eficaz ante las demandas y cambios del entorno social y económico identificados.

4.4.1 Cultura corporativa

La cultura de nuestra corporación tiene como cimiento los valores y creencias de su gente, representada por el compromiso, trabajo en equipo, mentalidad de servicio y la calidad; que tiene como fortaleza gente dinámica, honesta y coherente, con alto sentido de pertenencia y disposición al cambio y la innovación.

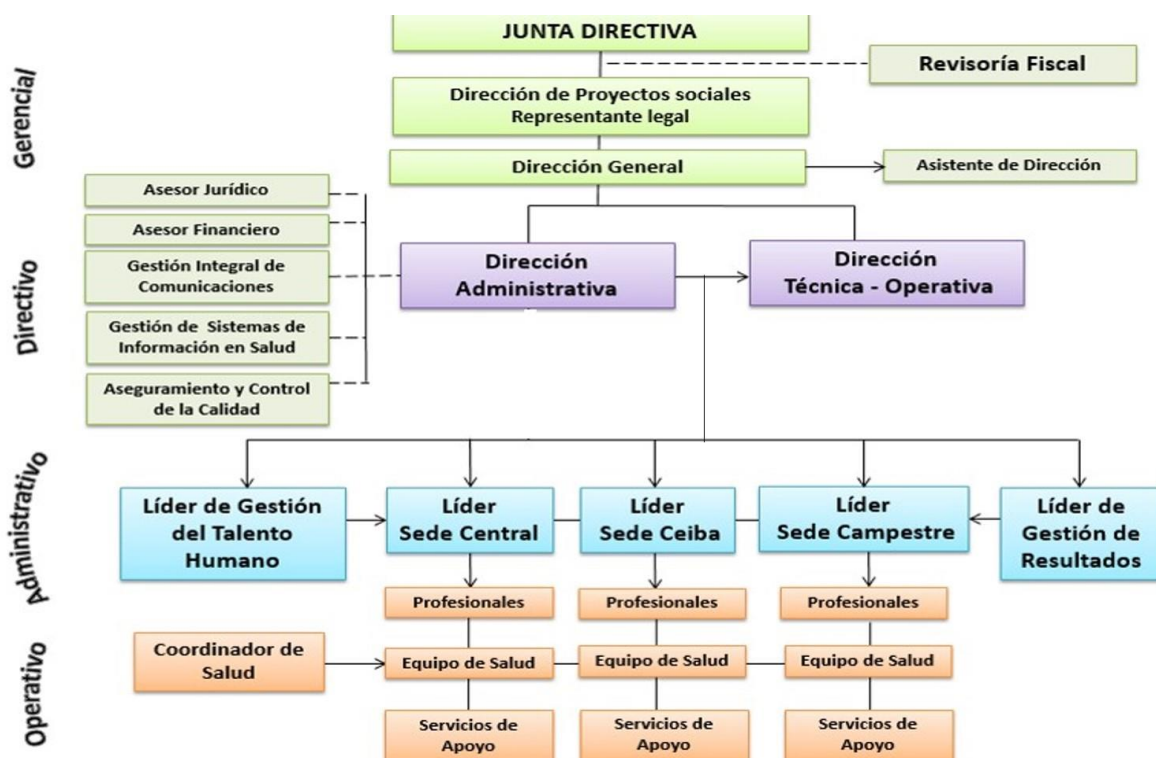
Figura 16: Ejes de la cultura de la Corporación Hogar Sendero de Luz



4.4.2 Estructura corporativa

La Corporación Hogar Sendero de Luz es una entidad con una estructura Organizacional divisional, que desde su organización permite articular los actores y proyectarlos, en esta se identifica la planta de personal permitiendo dar respuesta al mercado y definiendo los roles y responsabilidades del equipo de trabajo.

Figura 17: Organigrama de La Corporación Hogar Sendero de Luz



Los cargos con responsabilidad administrativa y a los cuales se les ha asignado la aplicación y protección del cumplimiento del Código de Ética y Buen Gobierno en la Corporación Hogar Sendero de luz son:

NIVELES DE LA ESTRUCTURA:

- **Gerencial:** Proyección Empresarial.
- **Directivo:** Se divide en dos vertientes.
- **Administrativo:** Acompañamiento en la implementación de los procesos y la atención basada en la persona.
- **Operativo:** Ejecución de los procesos basados en la humanización y calidad de los servicios. Garantiza el cumplimiento de la Normatividad Legal Vigente. Fortalece los Modelos de Atención geronto-geriátricos.

Tabla 4: Actividades de la Dirección

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	DIRECCIÓN TÉCNICA
Dirección y Control	Gestión y Acompañamiento
Garantiza el cumplimiento de la Normatividad Legal Vigente.	Fortalece los Modelos de Atención geronto-geriátricos.
Negociación y optimización de recursos.	Acompañamiento a las líderes para gestión y mantenimiento de capacidad instalada.
Inspección y vigilancia de proyectos y programas desde la implementación de procesos .	Direccionamiento y Proyección Técnico científica de la Atención Basada en la Persona.

La planeación es transversal a todos los niveles y consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse en cada una de las proyecciones fijadas desde la estrategia corporativa, se establecen los principios, la secuencia de operaciones y la determinación de tiempo y recursos necesarios para su realización. Es liderada por la dirección administrativa quien evalúa la viabilidad desde todos sus componentes (económicos, logísticos y de temporalidad) y una vez aprobada por todo el equipo interdisciplinario es

socializada a las integrantes del nivel gerencial para su debida aprobación e implementación.

4.4.3 Estrategia competitiva

La estrategia de la Corporación Hogar Sendero de Luz, no fue planeada y surgió al transformar la realidad administrativa, con la que venía trabajando los últimos 10 años, esta estrategia emergente al ser identificada, se interpretó desde diferentes puntos de vista (Figura) esto ha hecho que sea implementada de manera exitosa hasta el momento.

Figura 18: Estrategia Competitiva



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

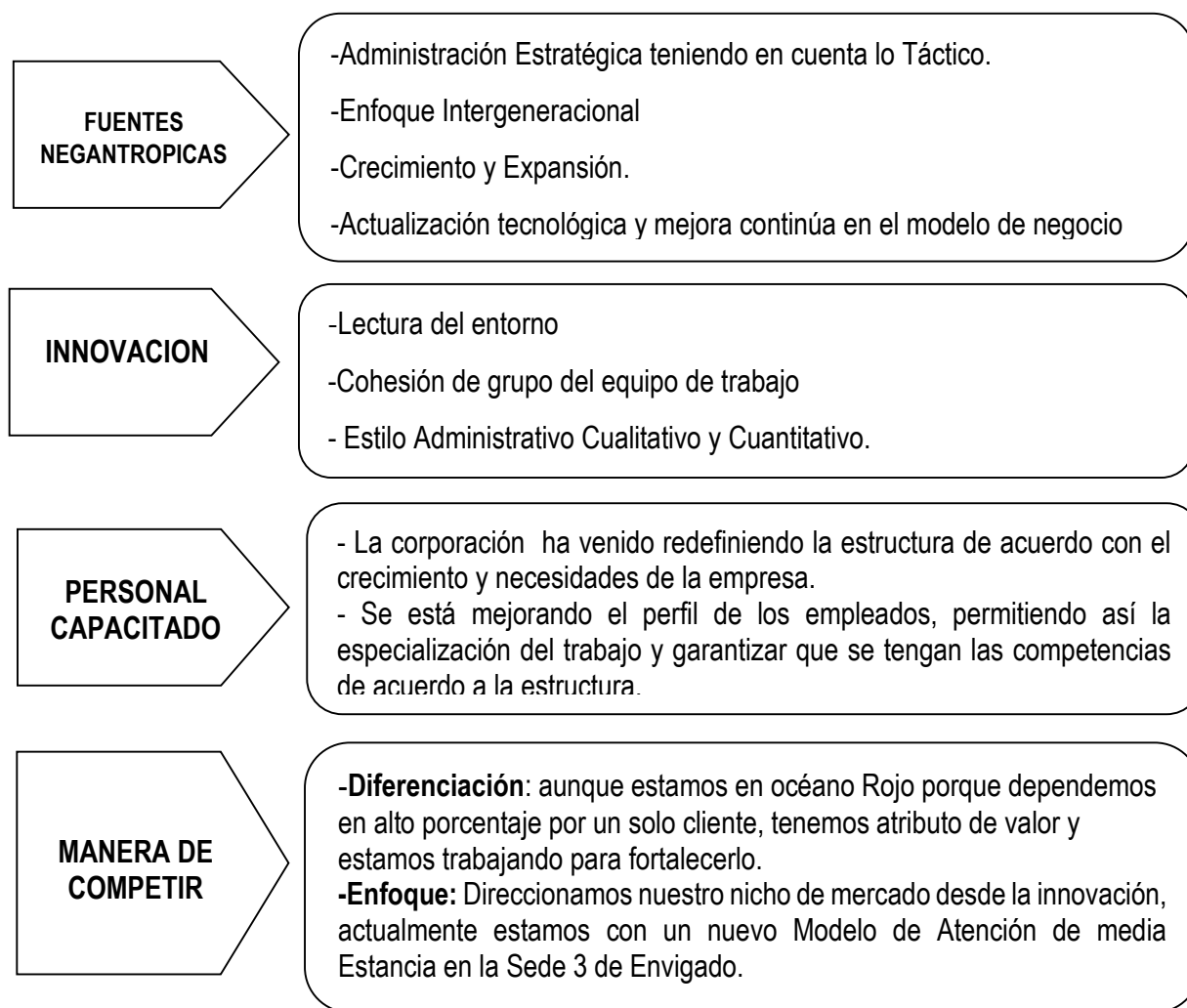
- Ser una organización INNOVADORA que este a la vanguardia del quehacer gerontológico para transformar realidades sociales.
- Garantizar la satisfacción plena de los Clientes/Usuarios.

- Posicionar una cultura de calidad basada en los principios de igualdad, liderazgo, solidaridad y compromiso de mejora como base para lograr un desarrollo competitivo y sustentable en todas sus operaciones.
- Incrementar la eficiencia, eficacia y calidad en el desempeño de los procesos, mediante la prestación de servicios pertinentes, seguros, innovadores, con enfoque del manejo social del riesgo (tanto a nivel técnico como financiero), que generen satisfacción de las partes interesadas, competitividad y desarrollo de la empresa.
- Impactar, contribuir en el bienestar y desarrollo integral de la comunidad usuaria a través de la prestación de servicios basados en estándares óptimos de calidad y su participación en los procesos de mejoramiento continuo.
- Mantener las condiciones técnico científicas, que faciliten la gestión Tecnológica y el desarrollo de los sistemas de información orientados a la eficiencia, la efectividad y la seguridad, en un marco de aplicación acorde con las posibilidades institucionales y las necesidades de la comunidad.
- Fortalecer la gestión de la información de manera que asegure la continuidad en la prestación de servicios, la toma de decisiones basada en hechos y datos y facilite la articulación de la información de las instituciones integradas en red.
- Fortalecer la gestión del conocimiento, a través de la investigación y la relación docencia – servicio, como estrategias para la generación de Innovaciones.
- Disponer de los recursos físicos, tecnológicos y de infraestructura que respondan a las necesidades y características técnicas requeridas para la prestación de servicios, garantizando un ambiente humanizado para los usuarios y empleados.
- Gestionar la sostenibilidad y el desarrollo empresarial con procesos de Planeación estratégica que permitan mejorar el posicionamiento en el mercado, la gestión de los riesgos y la calidad institucional.
- Fortalecer la cultura organizacional por medio de los procesos de Capacitación e incentivos y la gestión por competencias, que contribuya a la satisfacción, motivación y calidad de vida de nuestro recurso humano, para humanizar la prestación de los servicios en las diferentes áreas de actuación.
- Lograr la sostenibilidad empresarial en el tiempo, mediante el fortalecimiento de la productividad, gestión de costos, inversión y racionalidad del gasto, que mejore las ganancias operacionales para garantizar rentabilidad económica y social.

4.4.4 Elementos diferenciadores

La auto organización propuesta desde el modelo de administración social planteado e implementado en la Corporación Hogar Sendero de Luz, le ha permitido generar algunas ventajas competitivas, resumidas a continuación:

Figura 19: Elementos Diferenciadores



Actualmente la administración de la Corporación Hogar Sendero de Luz, retoma algunos lineamientos de la lógica Tayloriana, pero se centra en los principios de Fayol y Elton Mayo, teniendo en cuenta el tiempo, la planeación y la prospectiva como herramientas administrativas que les permiten transformar de manera estratégica la realidad social que intervienen.

Figura 20: Proceso Administrativo



1. **PLANEAR:** La Corporación Hogar Sendero de Luz define sus metas y los mecanismos para alcanzarlas.
2. **ORGANIZAR:** La Corporación Hogar Sendero de Luz se encuentra implementando la certificación de la calidad ISO 9001:2008 en el proceso de Ingreso - Permanencia – Egreso del modelo de estadía permanente de personas mayores.
3. **DIRECCIÓN:** Nuestra empresa social se organiza constantemente en función del mercado, buscando encontrar el equilibrio entre los beneficios de la acción corporativa coordinada y los ahorros en costos que fluyen en la coordinación de la operación y ejecución de los diferentes programas, es bien claro para nuestra empresa, que su naturaleza, el tamaño y la estructura organizacional son adecuadas y competitivas para los requisitos específicos de nuestro nicho de mercado, la cual ofrece además de lo anterior una buena y moderna tecnología y la relación con proveedores, competidores y clientes, se desarrolla en un ambiente sutil, respetuoso y confiable, bajo una alineación estratégica que involucra la Dirección, la Gestión y el Talento Humano.
4. **CONTROL:** Se realiza por medio de Auditorías Internas. *VERIFICA* por medio de mecanismos que establece la organización para conocer los resultados de las tareas y evaluar el logro de los objetivos. *ACTÚA* en el desarrollo de acciones frente a los resultados de la verificación, en contraste con la planeación.

5. MODELO ADMINISTRATIVO

5.1 Dirección

La Corporación Hogar Sendero de Luz a lo largo de sus 21 años, ha asimilado fuertes y continuos cambios, no solo del entorno, sino también sociales, tecnológicos, y nuevas regularizaciones y legislaciones a cerca de su quehacer misional.

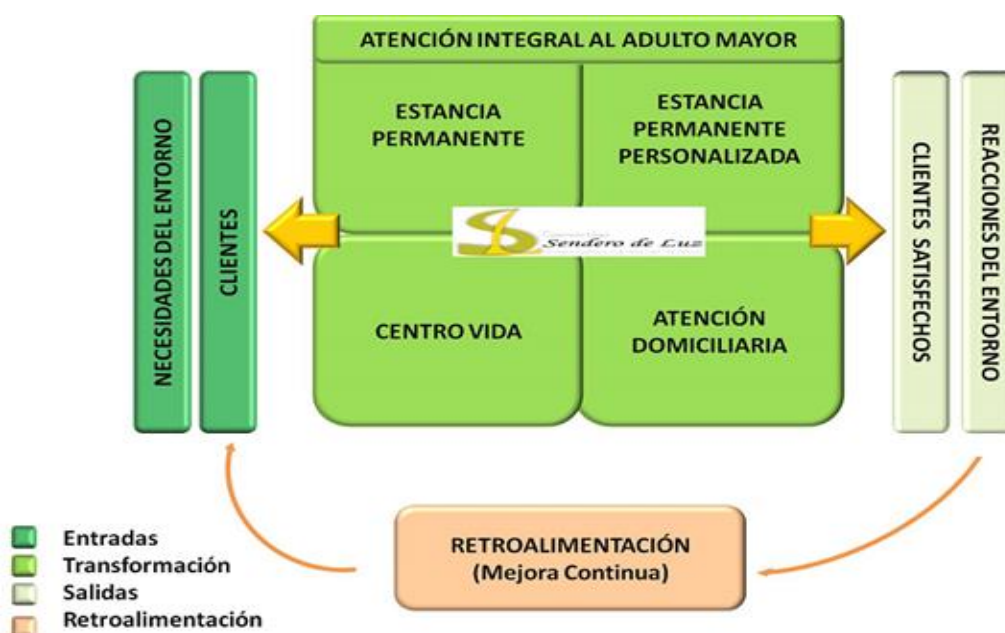
Esto ha hecho que desde la dirección se definan objetivos y fines que respondan a los cambios del entorno, por ello la Corporación enfoca todo su esfuerzo desde una noción racional y planea estratégicamente y con prospectiva el proceso de administración, contemplando la matriz de pertinencia como punto de partida para generar ventajas competitivas y comparativas, de manera que esto le permita estar vigente en el medio en que se desempeña.

La Corporación Hogar Sendero de Luz ha enfrentado con eficiencia los objetivos que se ha trazado y ha identificado que la mayor ventaja competitiva que posee es su gente, por lo que potencializa el fortalecimiento del capital humano permanentemente, razón por la cual la dirección es estratégica en la medida que se ocupa de regular el proceso de movimientos y cambios que se generan en la organización, producto de influencias externas e internas.

5.1.1 Enfoque sistémico

La Corporación Hogar Sendero de Luz, como un *SISTEMA* es un conjunto de agentes, estructurado, conformado por subsistemas, niveles y modalidades de atención, implementadas de acuerdo a las necesidades del cliente y del contexto social en el que se mueve. Es un *SISTEMA ABIERTO* que se basa en los postulados de unidad, corresponsabilidad, interdependencia y flexibilidad, dando la posibilidad de que en cada uno de sus subsistemas se genere una administración por escenarios en donde su propio funcionamiento contenga un mecanismo de autorregulación en relación con el entorno en el que operan.

Figura 21: Enfoque Sistémico de La Corporación Hogar Sendero de Luz



En su *CICLO DE ACTIVIDAD* busca ser más que una descripción estática de entradas, procesos y salidas, razón por la cual se ha encargado de apostarle al desarrollo del capital humano como ventaja competitiva, de tal manera que la corporación en su totalidad sea percibida como un sistema dinámico, en el cual los agentes de los subsistemas se relacionen entre sí, en el marco de acciones y reacciones haciendo que los PROCESOS DE RETROALIMENTACIÓN sean asumidos de manera consiente y aceptando la complejidad inherente de la realidad social actual en la cual interviene: Envejecimiento y Vejez.

Esta implementación del enfoque sistémico ha ayudado a analizar y desarrollar a la Corporación de manera integral, permitiendo identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas organizacionales que se presentan al interior, esta nueva metodología es asumida para organizar el conocimiento del capital humano y para dar más eficacia a la acción de los procesos institucionales de gestión ya que conlleva a una conducta con propósito orientada a objetivos comunes y a la mejora continua.

BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN SISTÉMICA EN LA CORPORACIÓN:

- Estabilidad financiera y operativa
- Genera encadenamiento en valor
- Fortalece el relacionamiento entre los subsistemas
- Especialización de los subsistemas
- Fortalecimiento del comportamiento sinérgico
- Orientación de trabajo en equipo e interdisciplinario

Para concluir podemos aseverar que mediante el PENSAMIENTO SISTÉMICO la Corporación Hogar Sendero de Luz, pudo determinar dónde está hoy como organización social, y ha comenzado a trabajar en la línea de donde quiere estar. Pasando así del diagnóstico a la acción e integrando los aportes de la academia y la participación activa del equipo interdisciplinario.

5.1.2 Planeación por escenarios

La Corporación Hogar Sendero de Luz ha utilizado diferentes herramientas administrativas que permiten transformar de manera estratégica la realidad; entre ellas están: la planeación estratégica, el cuadro de mando integral, los sistemas integrados de gestión entre otros.

Sin embargo en la aplicación de todos estos modelos no se tenía contemplado este tipo de planeación para la construcción de escenarios futuros, la falta de simulación de las realidades existentes los pone en desventaja haciéndolos vulnerables ante situaciones complejas y riesgos administrativos.

VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN POR ESCENARIOS

- Entendimiento claro ante situaciones complejas
- Aumenta la probabilidad de que se tomen acciones apropiadas
- Discernir interrelaciones clave
- Alcanzar fines colectivos
- Permite evaluar las opciones estratégicas corporativas
- Identificar y explorar los futuros
- Reconocer los puntos de inflexión
- Identificar la probabilidad y riesgos de los escenarios

PROSPECTIVA

Se dice que dimensiona el horizonte y que parte del concepto que el futuro aún no existe y “se puede concebir como una realización múltiple” (Jouvenel, 1968) que “depende solamente de la acción del hombre” (Godet, 1987). Por esa razón, el hombre puede construir el mejor futuro posible, para lo cual debe tomar las decisiones correctas en el momento apropiado.

Por tal razón, las empresas deben planificar sus futuros teniendo en cuenta las tendencias dominantes de los siguientes aspectos: la economía internacional, el desarrollo de las nuevas tecnologías, la competencia, la innovación y la demanda, este estudio de prospectiva como estrategia corporativa permitirá tomar decisiones asertivas y escoger el mejor escenario posible ya que esta herramienta permite la identificación, anticipación y proyección de tendencias visualizando los posibles riesgos que se puedan presentar.

Es así como la Corporación Hogar Sendero de Luz ha decidido administrar y gestionar sus riesgos de una manera consiente y asertiva por la cual pretende...

...TRASCENDER DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA..!

Con base en la fundamentación anterior se realizó el ejercicio de creación de varias visiones alternativas del futuro de la Corporación, entre las cuales se destacaron éstas tres:

Tabla 5: Escenarios corporativos

ESCENARIO 1	Nombre	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA
	Descripción	Se debe generar una estabilidad económica en el flujo de caja a través de inversiones y diversificación de clientes y servicios.
	Frecuencia	FRECUENTE
	Impacto	MACRO
	Pilar	INNOVACIÓN Y EXPANSIÓN

ESCENARIO 2	Nombre	DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO
	Descripción	La inversión en la especialización el capital humano potencializa los recursos, optimiza las finanzas, genera transformaciones a corto, mediano y largo plazo.
	Frecuencia	FRECUENTE
	Impacto	MACRO
	Pilar	ESPECIALIZACIÓN

ESCENARIO 3	Nombre	EFICACIA OPERATIVA
	Descripción	Desarrollar las actividades operacionales mejor que los competidores por medio de técnicas de gestión: reduciendo costos y mejorando tiempo y calidad generando la satisfacción del cliente.
	Frecuencia	FRECUENTE
	Impacto	MACRO
	Pilar	CALIDAD

Aceptados los tres escenarios anteriores como los más posibles en el futuro, identificamos y describimos una lista de eventos internos y externos que podrían influir sobre estos escenarios futuros y aunque todos son relevantes y generan gran impacto en la Corporación optamos por el escenario *N° 2: DESARROLLO DEL CAPITAL*

HUMANO como futuro más próximo para ejecutar ya que se analizaron los riesgos, los beneficios y las tendencias y aunque su implementación es compleja y costosa se convertirá en una ventaja competitiva que permitirá alcanzar los objetivos ya planeados: la fidelización interna de los empleados y fomentar el alto desempeño organizacional. Además que el desarrollo eficaz de este segundo escenario permitirá gestionar los otros dos propuestos ya que el capital humano es transversal a todos.

5.1.3 Administración compartida

La Corporación Hogar Sendero de Luz adopta el principio de la administración compartida cuando logra entenderse como un organismo social en un sistema social, cuyo elemento más importante es el RECURSO HUMANO.

La estrategia indica la importancia de poseer conocimientos de dinámica de grupos y aplicar la supervisión de apoyo. El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero.

A través del liderazgo la organización ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor del organismo social aquello de lo que son capaces. El modelo de apoyo es eficaz tanto para empleados como para administradores y goza aceptación generalizada.

El término administración compartida, tiene cabida en un propósito común plasmado en la Misión y Visión corporativas, y ofrece a los empleados condiciones de trabajo programado con un amplio margen de conocimiento acerca de las labores para el logro de los objetivos trazados y el cumplimiento del objeto misional.

La administración compartida como elemento integrador de la gestión administrativa con dimensión humana, es un novedoso enfoque administrativo que propone, para cualquier tipo de organización, mejorar la imagen y prestar los servicios con altos estándares de calidad y humanidad.

Este enfoque administrativo, como su nombre lo indica, consiste en compartir sin perder: el poder, la autoridad, las decisiones, los controles, los beneficios; en pocas palabras el liderazgo, pero no solo con los trabajadores, sino con los clientes, lo cual indica que todas las personas que en la actualidad se desempeñan en la organización, desde el más elevado nivel de gerencia hasta el de menos graduación, deben escoger entre el compartir, lo que significa renunciar a su vanidad, su orgullo, arrogancia y prepotencia

en aras al mejoramiento de la organización, lo que supone, en el mediano y largo plazo, también su propio mejoramiento personal y ocupacional .

Claro está que la administración compartida o administración con dimensión humana, no es una experiencia religiosa, como dice la canción, aunque si debiera, dado el reconocido liderazgo que han tenido los místicos y humildes como Jesucristo, Gandhi. Sócrates y otros, sino una propuesta de gestión sistémica de la organización, donde la gran personalidad y autoestima del dirigente, reflejada en su seguridad en sí mismo le permite compartir el liderazgo con los demás sin mezquindades como el sol comparte su luz y su energía sin perder un ápice de su grandeza.

5.1.4 Desarrollo del capital humano

El sistema de gestión empresarial de la Corporación Hogar Sendero de Luz ha venido evolucionando y transformándose de manera continuada y con un alto nivel de dinamismo, consecuente con el desarrollo político, económico, social y tecnológico de la sociedad actual; preparándose para desarrollar y afrontar la competitividad potenciando con eficiencia, eficacia y visión futurista el capital que tiene representado en su recurso humano.

Finalidad:

- Fidelización interna de los empleados
- Fomentar el alto desempeño



Para la Corporación resulta fundamental lograr la coherencia en las formas de pensar y actuar del capital humano, en busca de la capacidad optima de asimilar las condiciones actuales de la organización y flexibilidad para asimilar los cambios y nuevas estructuras

del futuro empresarial, esta estrategia organizacional contribuye a que la organización esté preparada para afrontar los nuevos retos del entorno y del mercado reflejando e innovando con altos estándares de calidad la prestación de sus diferentes modelos de atención y servicios.

Dicha estrategia de DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO está siendo implementada en la Corporación a través de la FORMACIÓN y cobra un valor relevante como factor clave y requisito fundamental para lograr el éxito y desarrollo del diseño, implementación e implantación del sistemas de gestión que opera, además de garantizar que los procesos de desarrollo del capital humano conversen y refuercen las competencias a través del conocimiento de las personas que se desempeñan en la empresa.

Consecuente con lo anterior la Corporación Hogar Sendero de Luz ha implementado en su proceso de Apoyo: LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

5.1.5 Administración del riesgo

La Corporación Hogar Sendero de Luz reconoce que hasta el momento no había identificado los riesgos en toda la gestión de la organización, solo en algunas de sus áreas, razón por la cual no se han administrado como estrategia de prevención, por esta razón y a partir de lo identificado y aprendido en este módulo se generara un sistema de administración de riesgos sostenible a través de la autogestión para garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados desde la misión, visión y estrategia de la Corporación.

Figura 22: Metodología para la implementación del SAR en la Corporación Hogar Sendero de Luz



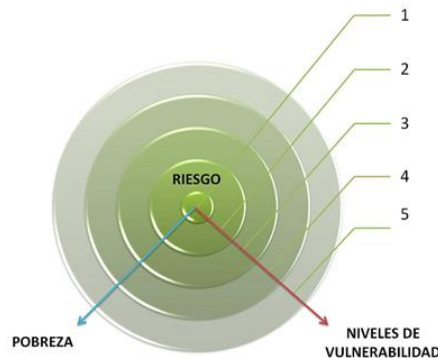
Esta metodología está plasmada de acuerdo a la necesidad de gestionar y administrar nuestros riesgos corporativos y así fortalecer nuestra capacidad para enfrentarlos, sin embargo la finalidad primordial de la gestión del riesgo que queremos asumir es con énfasis PREVENTIVO donde todos seamos actores responsables, productivos y con capacidad de autogestión.

5.1. 6 manejo social del riesgo

La Corporación Hogar Sendero de Luz en su modelo administrativo a introyectado que debe aprender a manejar los riesgos de manera positiva y eficiente, por tal razón para generar este cambio empresarial ha optado por la EDUCACIÓN y el desarrollo del conocimiento como agentes de cambio para su capital humano, pues hemos comprendido que esta inversión, se convertirá en una ventaja competitiva que traerá beneficios a la organización en la medida en que:

- Se ejecutaran con más eficiencia y eficacia los procesos corporativos al asumir un sistema proactivo de la planeación
- Se tomaran mejores decisiones
- Mejorará la estabilidad económica y por ende la seguridad financiera

Figura 23: Riesgos en la Administración



ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN:

- Implementar un sistema proactivo de la planeación con lógica financiera donde se contemple los posibles riesgos de la institución en cada una de gestiones.
- Educación, formación y capacitación del talento humano para fortalecer el proceso de prestación de los servicios en busca de la satisfacción del cliente y de un equipo de trabajo comprometido e identificado con la Corporación.
- Optar por un sistema de manejo social del riesgo a partir del mercado, basado en las alianzas y participación del sector privado.

ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN:

- Inversión formal para la diversificación de la cartera
- Diversificación en los servicios prestados
- Optar por un sistema de manejo de riesgos formal a partir del mercado y con la participación del sector privado

ESTRATEGIAS DE SUPERACIÓN:

- Administrando y gestionando los riesgos presentados en la Corporación con acciones correctivas inmediatas
- Fortalecimiento del desarrollo del capital humano por medio de la educación para mejorar su empleabilidad y por ende sus resultados.

5.2 Gestión

La gestión de la Corporación Hogar Sendero de Luz, es de carácter táctico y hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la organización sea viable económicamente, de manera que ha buscado a lo largo de su trayectoria optimizar los recursos para la transformación de los servicios que ofrece a partir de la humanización y la calidad, por tal razón se enfoca en la gestión por procesos.

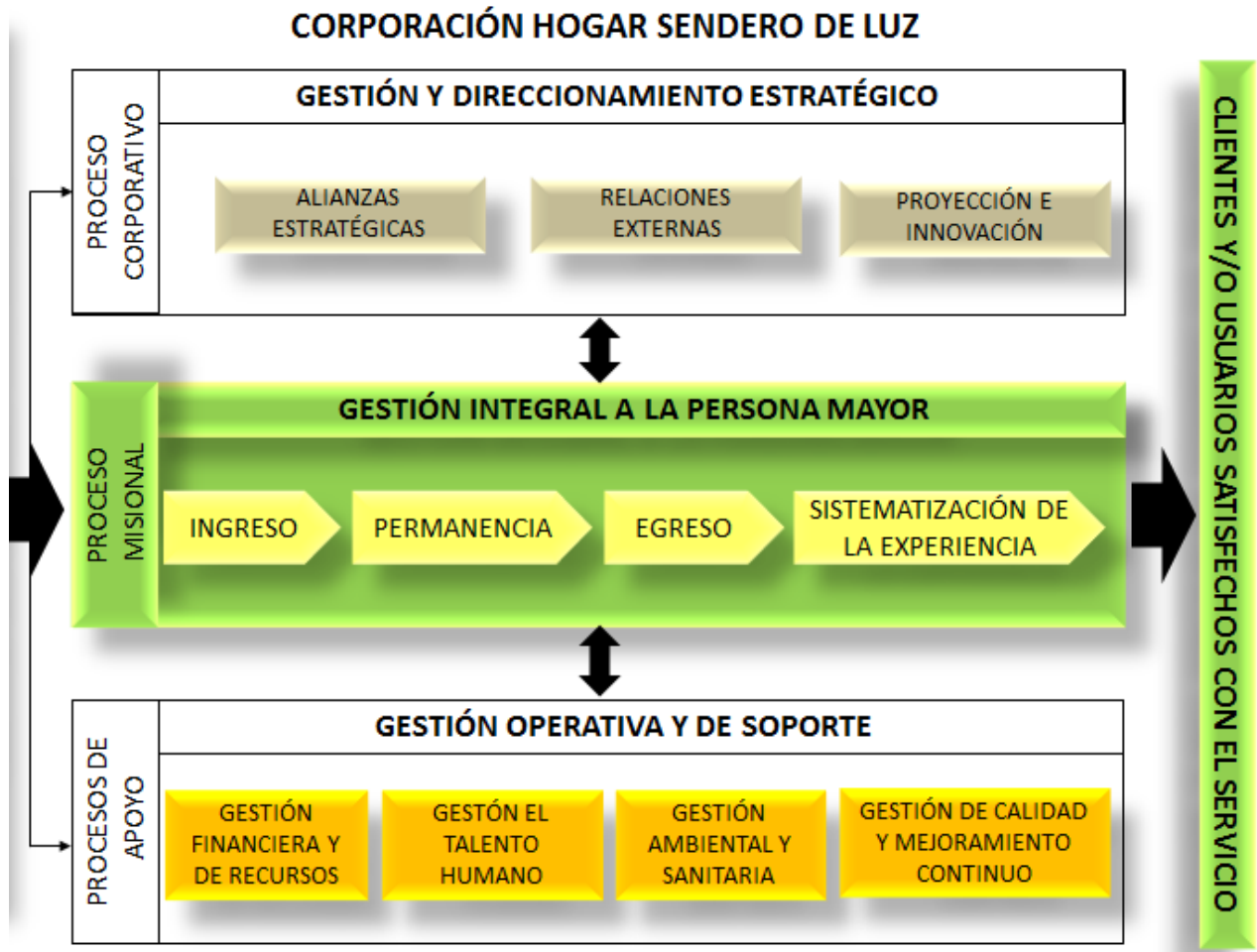
Esta gestión por procesos busca alineación entre la eficiencia, la eficacia y la efectividad de las actividades operativas que se desarrollan al interior de la organización, siendo en este momento una organización social reconocida en el medio por la gestión asertiva de sus procesos a partir de la capacitación y formación de su capital humano.

Figura 24: Gestión por procesos

CORPORATIVO	GESTIÓN Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	ISO 26000 Responsabilidad Social
MISIONAL	GESTIÓN INTEGRAL A LA PERSONA MAYOR	ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad
APOYO	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	OHSAS 18001 Salud y Seguridad en el Trabajo
	GESTIÓN AMBIENTAL Y SANITARIA	Licencia Sanitaria: Secretaría de Salud
	GESTIÓN DE RECURSOS	Regulación Colombiana
	GESTIÓN DE LA CALIDAD Y MEJORAMIENTO CONTINUO	KAIZEN

Estos procesos al estar identificados e implementados, se interrelacionan entre sí de manera progresiva, (ver mapa de procesos) generando una transformación del servicio permitiéndole a la Corporación Hogar Sendero de Luz, cumplir con su objeto misional.

Figura 25: Mapa de procesos



El mapa de procesos de la Corporación describe los tres procesos principales (visiónales, misionales y de apoyo) a partir de la autoevaluación y mejoramiento continuo como bases para el direccionamiento estratégico de la Institución, previa identificación de las necesidades y requisitos de los clientes.

5.2.1 Proceso visional

Incluyen todos los procesos estratégicos de la Corporación Hogar Sendero de Luz que proporcionan el resultado previsto para el cumplimiento de su objeto social, se relaciona con la definición, establecimiento y seguimiento de las políticas, estrategias y objetivos para alcanzar las metas propuestas y/o proyectadas, las líneas de acción para lograr la implementación asertiva de este proceso son: Alianzas Estratégicas, Relaciones Externas, Proyección e Innovación.

5.2.2 Proceso misional

La Corporación Hogar Sendero de Luz tiene claridad en que el proceso misional es el que hace realidad su misión organizacional, ya que a través de él es posible satisfacer las necesidades de la comunidad, así como capitalizar las posibilidades de la organización y del entorno.

Este proceso de gestión que al interior de la organización hace referencia a la atención integral a la persona mayor, contempla cada uno de los momentos que este grupo poblacional debe de vivir en la corporación, estructurados en 3 subprocesos: el ingreso, la permanencia y el egreso, estos se describen por medio de un manual, el cual detalla el modo de ejecutar cada uno de ellos, fundamentado en la experiencia y experticia que ha dejado los 21 años de servicio y el manejo social del riesgo, lo cual permitirá buscar el desarrollo continuo del mismo de manera clara, articulada y conservando la identidad corporativa en los modos operandi de dicho proceso de transformación, en aras de buscar siempre la satisfacción de los clientes y/o usuarios.

5.2.3 Procesos de apoyo

En la Corporación Hogar Sendero de Luz, los procesos de apoyo son los que proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales y de evaluación. Estos procesos facilitan el desarrollo de los procesos de valor y proveen servicios de utilidad para toda la Institución en sus diferentes frentes. Actualmente y como se evidencia en el mapa de procesos (Ver grafica) se desarrollan 4 procesos de apoyo:

- **Gestión del talento humano:** Tiene como objetivo primordial la formación del capital humano aspirando a lograr condiciones de competitividad que le permita permanecer en el tiempo, conservando la eficiencia y eficacia en el desarrollo y ejecución de la cultura organizacional en concordancia con el direccionamiento

estratégico y dando cumplimiento a la normatividad colombiana en materia de Salud y Seguridad en el Trabajo.

- **Gestión de recursos:** Tiene como objetivo determinar y suministrar los recursos necesarios para mejorar la satisfacción del cliente, implementar y mejorar constantemente la eficacia y eficiencia de los demás procesos en aras del cumplimiento del objeto misional.
- **Gestión ambiental y sanitaria:** Debe dar respuesta a las exigencias de la Secretaria de Salud de Antioquia para la obtención de la licencia sanitaria y poder operar y transformar el servicio de atención Integral a la persona mayor, a partir del cumplimiento de la normatividad legal vigente que le asiste. (Ley 1315 de 2009 – Resolución 8333 de 2004).
- **Gestión de calidad y mejoramiento continuo:** Es el proceso encargado de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y/o usuarios, actualmente en la Corporación Hogar sendero de Luz se está implementando la certificación en ISO 9001:2015 en aras de estandarizar las actividades intramurales.

6. PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN

Para el desarrollo del proceso de evaluación se toma como base la recopilación de información inherente al entorno en el que se mueve la organización y la demanda existente en el medio, para lo cual se construye una matriz DOFA que permita identificar las influencias entrópicas y negantropicas relacionadas con los factores demográficos, económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos y administrativos.

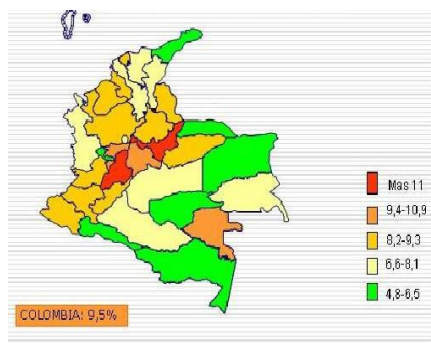
6.1 Análisis del entorno

El entorno es algo que influye en las acciones que una organización lleva a cabo, de ahí la importancia de analizarlo si se busca asegurar que las acciones emprendidas tengan una alta probabilidad de alcanzar el éxito, este nos entrega información relevante sobre las variables: población objetivo, necesidades del medio, competidores, proveedores, ente otros. A continuación se relaciona el análisis realizado al entorno en el cual la Corporación Hogar Sendero de Luz desarrolla su objeto misional.

De acuerdo con las proyecciones del Dane, en Colombia hay actualmente 4.628.394 personas mayores de 60 años, cifra que representa el 10% del total de la población. Las mujeres mayores representan una proporción más grande que la de los hombres, con el 54,2% y el 45.8 % respectivamente.

Este aumento poblacional en el grupo de personas mayores, se convierte en un desafío para los gobiernos tendientes en la construcción de políticas claras y en la disposición de recursos para el desarrollo, la calidad de vida, el cumplimiento de los derechos y la inclusión social. Del total de la población adulta mayor el 63.12% se concentra en Boyacá, Tolima, Bogotá, Cundinamarca, Caldas, Antioquia, Valle del Cauca, Quindío, Santander, Atlántico y Bolívar. Adicionalmente, el 28.8% se encuentra en las principales ciudades Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla (Figura No.26). (7)

Figura 26: Porcentaje de población mayor de 60 años, Colombia por Departamento. Fuente: Censo 2005



Los cambios demográficos ocurridos en la población se evidencian en la presentación de la pirámide poblacional, la cual se ha ido estrechando, con ampliación simultánea en la punta, describiendo de esta forma la disminución de la población joven y el incremento de los adultos mayores, especialmente el aumento de los más viejos. Se espera que para el 2050, el total de la población sea cercano a los 72 millones, con una esperanza de vida ligeramente superior a los 79 años y con más del 20% de los pobladores por encima de 60, lo cual se traducirá en una estructura de la pirámide poblacional en forma rectangular. (Gráfica No. 1)

Figura 27: Población por sexo y grupo de edad. Fuente: Censo 2005



El anterior análisis genera a la Corporación Hogar Sendero de Luz información acerca de los factores críticos de vigilancia para la organización y la automatización del proceso de captura y selección de la información, permitiéndole estar actualizada de todos los cambios y alerta ante cualquier oportunidad o amenaza del entorno.

6.2 Matriz DOFA (organizaciones sociales que prestan atención a la persona mayor en el municipio de Medellín).

Para el desarrollo del presente modelo se realiza un análisis DOFA del entorno en el cual la Corporación Hogar Sendero de Luz desarrolla su objeto misional y con el cual establece relaciones para ofertar sus servicios, así, la herramienta permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio promoviendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Este estudio está basado en el análisis generado a partir de la atención que presta La Red de Asistencia Social al Adulto Mayor y la Secretaría de Inclusión y Familia a través del Contrato para la atención integral de 735 personas mayores en 14 instituciones contratadas para tal fin.

Tabla 6: Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia y credibilidad en la ejecución de programas dirigidos a la atención de Personas Mayores en situación de vulnerabilidad extrema. • Implementación de un abordaje multidisciplinar de las personas mayores que se encuentran en el modelo institucional. • Articulación mediante un Plan Gerontológico Municipal, y Planes de Acción institucional de todas las disciplinas en el desarrollo de estrategias de intervención, seguimiento y evaluación que mejoran la calidad de vida de la Persona Mayor que ingresa al modelo de atención. • Ser reconocidos como modelo líder de atención a la persona mayor a nivel nacional. • Convenios de Asociación con el Municipio de Medellín. • Talento Humano calificado y capacitado continuamente para la prestación de la atención a la Persona Mayor. • Conocimiento y claridad de las normas que rigen la atención de las Personas Mayores. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay dirección estratégica clara en las organizaciones que prestan asistencia a la Persona Mayor. • Convenios de Asociación con el Municipio de Medellín como único cliente generando vulnerabilidad y permanencia en el océano rojo. • Poca cobertura de población Mayor que puede ingresar a los programas de asistencia social. • No hay claridad en la demanda de personas que requieren los servicios ofertados.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

<ul style="list-style-type: none"> • Trascender la etapa de vejez a todo el proceso de envejecimiento. • Ingresar nuevos modelos de atención a la Persona Mayor. • Diversificación y expansión de servicios a la Persona Mayor. • Fortalecer alianzas estratégicas con la academia para procesos de formación, capacitación e investigación 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de competidores foráneos con costos menores. • Cambios en Políticas de contratación en programas de personas mayores • Requisitos reglamentarios costosos. • Creciente poder de negociación de clientes o proveedores que brinden servicios para la prestación de la atención. • Cambios demográficos adversos.
---	---

La herramienta nos arroja las variables que deben continuar en análisis constante: el entorno, como se encuentran las organizaciones sociales actualmente, discontinuidad en el mercado, masa crítica, necesidades del mercado, posibles servicios a diversificar y organizaciones con avance técnico y administrativo que se convierten en aliados competencia directa.

6.3 Condiciones de la demanda

El análisis de la demanda del mercado permite a la Corporación Hogar Sendero de Luz definir la variabilidad de los servicios que oferta, las posibilidades de expansión, el desarrollo de un sistema económico auto sostenible acorde al entorno y al grupo demográfico al que atiende y la generación de estrategias de innovación.

Según los estudios del departamento Administrativo de Planeación, Alcaldía de Medellín, la Población de 50 a 64 años de edad En el año 1993, registraba 174.996 personas, correspondientes al 9.54% de la población total, para el año 2005 se presenta un aumento en su participación pasando al 12.93% del total de la población, este incremento representa 148.223 personas, para alcanzar un total 134.210 hombres y 189.009 mujeres. En cuanto al comportamiento proyectado para el 2.020, se observa que este grupo etario presenta una aumento en cuanto a su participación relativa, pasando al 17.93% significando que a ésta fecha se tendrían 525.799 personas, discriminada en 225.275 hombres y 300.524 mujeres. El incremento de este grupo etáreo entre el 2005 y el 2020 es 202.580 habitantes con promedio de crecimiento anual de 13.505 personas.

Población de 65 y más años de edad El Municipio de Medellín contaba en el año de 1993 con 94.651 personas con edades iguales o mayores de 65 años, en el 2005 con 148.052 y se espera que en el 2020 sean 264.409 personas con participaciones de 5.16%, 5,92% y 9.01% respectivamente. En cuanto al género la participación de los hombres registra

para el 2005 un 4.77% incrementándose al 2020 a 7.38% y las mujeres pasan del 6.89% al 10.38 %, es decir pasan de 93.797 a 165.743 al final del periodo. Como conclusión, la población esperada para el Municipio de Medellín en el año 2020, sería 2.933.094 habitantes y al comparar la composición de los grupos de edad desde 2005 año base de la proyección, se presenta lo siguiente: disminuye la participación de los grupos quinquenales de manera destacada en el grupo de 5 a 14 años a saber 17.45% a 15.24% respectivamente, este comportamiento se mantiene para el grupo de 15 a 49 años así 54.93% a 50.17%, caso contrario ocurre con los grupos superiores que alcanzan una participación mayor así: para el año 2005 base la proyección el grupo de 50 a 64 años pasa de tener una participación del 12.93% en el 2020 y la de 65 años y más pasa de 5.92 al 9.01 %. (8)

El análisis anterior deja un espacio abierto para que las organizaciones sociales generen un cambio trascendental en la forma en que se administran y en la capacidad de oferta que posean, debido a que los cambios demográficos actuales proyectan el incremento de las necesidades de atención a la población adulta mayor, ratificando así la importancia de la implementación de un proyecto de intervención y desarrollo que parta desde un direccionamiento estratégico como el modelo de Administración para Organizaciones Sociales que se presenta en este documento.

6.4 Consideraciones generales

Conocido el panorama y los cambios en las características de la población objeto de la organización debemos ser conscientes de los desafíos que el envejecimiento de la población propone a nuestras sociedades y a las condiciones estructurales de sus sistemas económicos, políticos, sociales y culturales planteando una problemática ligada al desarrollo.

Por esta razón las organizaciones sociales deben sentirse estimuladas a participar activa, organizada y estructuradamente en la búsqueda de soluciones planteando propuestas y estrategias de intervención.

Este fenómeno demográfico presenta oportunidades y amenazas porque genera consecuencias importantes para las organizaciones. Como ejemplo, cuando un sector de la población (adultos) pasa a la vejez. La organización social lo puede ver como una oportunidad para desarrollar un producto o servicio que pueda satisfacer necesidades de estos grupos.

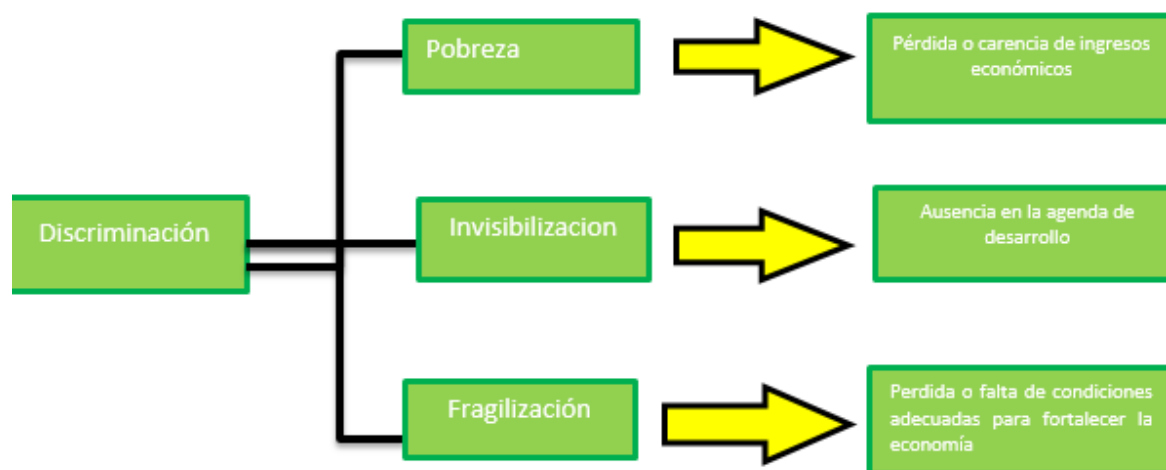
Indudablemente que este cambio en la estructura poblacional compromete de igual forma las fuerzas políticas y legales; arrojando cambios en las leyes y disposiciones que

afectan de manera significativa al entorno de las organizaciones. El gobierno participa mucho para establecer disposiciones que influirán en la estructura organizacional y a su vez las organizaciones bien estructuradas y competitivas, pueden influir por diversos medios en las disposiciones que los gobiernos aprueban. Son unas cosas por otras, para que tanto el gobierno como las organizaciones sociales, salgan beneficiadas.

Como verán, todas las fuerzas tienen sus oportunidades – amenazas y van a influir en qué tan intenso puede ser la competitividad entre las organizaciones, esto hace necesario conocer a fondo todos esos aspectos externos que rodean a la organización para poder permanecer y participar en el mercado sin correr el riesgo de ser eliminados por el mismo.

RETOS DE LA ORGANIZACIÓN:

Figura 28: Contexto real y actual de la población objeto de abordaje.



Evaluated the panorama that offers this graphic in a real and so disconcerting; it becomes for the social organization as a challenge the issue of the Elderly where the “development” central factor, invites us to work for the empowerment of this population group and of the social organizations that are at the service of the same; delivering and constructing jointly political training tools and of exercise of rights besides the formulation and search of proposals and intervention strategies well suited that contribute to close this social vulnerability gap.

7. RECOMENDACIONES

El resultado que arroja la implementación de un modelo de administración para nuestra organización social a través de las herramientas e instrumentos aplicados nos permite recomendarlo sin duda alguna.

Se hace necesario que las organizaciones sociales adoptemos modelos de administración ya que nos permitan conseguir nuestros objetivos de una manera más eficaz y eficiente y Facilitar la toma de decisiones a luz de una planeación estratégica clara y comprensible.

Si bien es cierto que el entorno de actuación de cualquier organización es cambiante, la planificación reduce sustancialmente la incertidumbre en el quehacer institucional de cada organización.

La dinámica que exige el proceso de planificación es en sí mismo, nos permite tener conocimiento continuo y hacer reajuste y revisión de lo que se ha planificado.

Es fundamental la implicación y participación de todos los equipos de la organización y de cada uno de sus miembros ya que es de la única manera que podemos producir un cambio; estos modelos y su aplicación inciden de manera directa y prioritaria en el recurso humano de la empresa y sustancialmente cambian la forma de desempeño y conciencia frente a la organización.

Consecuente con lo anterior instamos a todas las organizaciones sociales a incorporar su propio modelo administrativo que además de todo lo anterior le permitirá permanecer “vivos” en un entorno muy demandante, en donde la competitividad y cooperatividad exige organizaciones bien estructuradas y con horizontes claros que conversen con la globalización y exigencias del mercado.

8. PLAN DE INTERVENCIÓN

El plan de Intervención nos lleva a comprender el contexto organizacional de forma integral, iniciando desde su historia, pasando por los aspectos que convergen en el trabajo, su origen y desarrollo, actualidad; la relación entre los sub-sistemas presentes, el equipo de trabajo y su liderazgo, además el relacionamiento con las diversas instancias institucionales.

Estas acciones sistemáticas, planificadas, basadas en las necesidades identificadas y orientadas a unas metas organizacionales, constituyen el siguiente plan de acción de la Corporación Hogar Sendero de Luz.

8.1 Direcccionamiento estratégico

8.1.1 *Liderazgo*

En la Corporación Hogar Sendero de Luz, se desarrolla el ejercicio de liderazgo partiendo de las fortalezas de cada empleado desde su calidad humana y técnica. Paulatinamente se ha aprendido a crear por medio de estas fortalezas los planes y programas institucionales los cuales responden no solo a las necesidades sentidas de la población institucionalizada, sino también a una mirada preventiva y de construcción de calidad de vida.

Se considera como aspecto fundamental para el logro del liderazgo sano y enriquecedor, el estímulo permanente de la práctica de valores éticos, en donde es necesario tomar el ejemplo como aspecto fundamental para obtenerlo, es decir, aquellas personas que dirigen la empresa deben y tienen la responsabilidad y el deber de ser ejemplo vivo de la práctica de los valores éticos, fundamentales para el óptimo desempeño de esta labor, partiendo de esto se despliegan las estrategias de socialización, introyección y evaluación, en donde se abre la posibilidad permanentemente de la libre expresión por medio de la comunicación, permitiendo que nuestros empleados manifiesten sus necesidades, inquietudes o sugerencias a la empresa, focalizando esta escucha con los profesionales que direccionan cada área en especial el área de psicología y gestión humana, al igual que a los directivos en caso de requerirlo.

8.1.2 Coaching

La Corporación Hogar Sendero de Luz viene desarrollando un programa orientado hacia el fortalecimiento del capital humano, el cual ha generado un cambio trascendental y positivo en el recurso que labora en ella, así, se busca el desarrollo de un programa de coaching para conseguir mejorar los resultados de la empresa y hacer más eficiente la dirección de su equipo, generar el intercambio dinámico para conseguir metas específicas, mejorar el rendimiento, reforzar el liderazgo y proyectar el recurso y la organización hacia el éxito; potencializando su productividad principalmente en momentos de cambio y en procesos clave.

Las razones principales para implementar un programa de coaching en la organización se fundamentan en:

- La importancia del desarrollo de competencias que toda persona requiere tanto en su vida personal como profesional y genera un gran valor agregado tanto para el colaborador como para la organización.
- Se orienta a potenciar el rendimiento de la organización, propiciando el entendimiento y aceptación de los cambios por medio de la creación de espacios de aprendizaje y la ampliación de las posibilidades de mantener el ritmo en la organización en momentos clave.
- Permitir a los colaboradores encontrar sentido de propósito y valor en su vida y rol en la organización.
- Motivar a los colaboradores a obtener resultados que no consiguen por sí mismos y compromiso a lograrlos.
- Incrementar el autoconocimiento y fortalecer la autoestima de los colaboradores.
- Fomentar el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Fortalecer la comunicación al interior de la organización.
- Desarrollar una cultura de feedback (retroalimentación) y reconocimiento.

La organización es consciente de que siempre es importante implementar un programa de coaching, aunque no se trata de implementarlo para “estar a la vanguardia” o por aplicar las mejores prácticas.

Para ello hacemos uso de diversas herramientas tales como encuestas de clima, evaluaciones de desempeño, feedback 360°, evaluaciones de estilos de liderazgo, índice de manejo del cambio, análisis de brechas, entre otras.

Asimismo, el programa no debe ser visto como un proceso aislado ni como una “especie de terapia” para superar una crisis puntual. El proceso de coaching se trabaja sobre conductas manifiestas y situaciones actuales para lograr un verdadero cambio y duradero. Una vez implementado el programa, éste debe convertirse en un proceso continuo que permita lograr resultados extraordinarios, por ello se desarrolla de manera alineada con el plan estratégico de la empresa y se enmarca en una estrategia integral

de desarrollo del talento, identificando los colaboradores clave para maximizar su contribución, teniendo en cuenta los valores, competencias y comportamientos esperados y así mejorar la competitividad y eficacia de los equipos de trabajo.

Con ello la organización desarrolla líderes más exitosos, colocándolos siempre en posiciones donde den su mayor potencial, incrementando su productividad y ayudando a la organización a alcanzar sus objetivos y su misión. Y lo que es más importante aún potencia la actitud y la aptitud en las personas para descubrirse a sí mismas, asumir nuevos retos, romper sus propios paradigmas y crear nuevas posibilidades de crecimiento y desarrollo personal.

8.1.3 Responsabilidad social

La Corporación Hogar Sendero de Luz, hace suya, define y ejecuta la Responsabilidad Social como el conjunto integral de políticas, prácticas y programas centrados en el respeto por la ética, las personas, la comunidad y el medio ambiente, las cuales adopta en primer lugar por convencimiento y voluntad desde sus objetivos misionales, más allá del cumplimiento de la norma.

Los ámbitos de responsabilidad social empresarial con los cuales se compromete la Corporación son los siguientes:

- **Compromiso con el desarrollo y bienestar del talento humano y su grupo familiar:** La Corporación Hogar Sendero de Luz, establece programas de bienestar que proporcionen al personal de la institución y a sus familias motivación hacia el trabajo y compromiso institucional a través de proyectos no formales que permitan la interacción idónea de su ser integral compatible con sus necesidades y expectativas incrementando su eficiencia y eficacia; dentro de la propuesta se plantea la participación en eventos recreativos, festividades, convenios en formación, capacitación y mejora continua a nivel personal y productivo; garantizando una estabilidad al empleado en su lugar de trabajo y un mayor posicionamiento en el medio social.
- **Compromiso con la comunidad:** La Corporación Hogar Sendero de Luz establece relaciones de confianza con la comunidad mediante la prestación de servicios de calidad y eficiencia en cumplimiento de su objeto social.
La Corporación Hogar Sendero de Luz, es una empresa social, sus objetivos son sociales y le apunta de manera directa como prioridad a generar bienestar y

mejoramiento de la calidad de vida y se vincula activamente a los programas, jornadas de salud y actividades, que benefician no solo a sus usuarios y trabajadores, también interactúa con y para beneficio de la comunidad.

- **Compromiso con el desarrollo sostenible:** La Corporación Hogar Sendero de Luz planea sus estrategias para garantizar un desarrollo sostenible, entendido éste como el enfoque en el que la empresa realiza actividades que se pueden sostener o renovarse a largo plazo.

La sinergia lograda entre la táctica y la estrategia fortalecen continuamente y de manera significativa a la organización, resaltando el liderazgo de la administración compartida.

La organización aplica la estrategia moderna fundamentada en la inteligencia, creatividad y conocimiento del entorno con procesos internos y externos de planear, hacer, Verificar y actuar; esta estructura permite además de claridad empresarial el logro del desarrollo estratégico.

La eficacia y eficiencia en la perspectiva del nicho del mercado, colocan a la organización frente a los principios de la estrategia (velocidad, concentración, oportunidad y ventajas) en un gana - gana continua que la posiciona y la fortalece hacia la meta inicial de crecimiento, rentabilidad y utilidad.

Toda esta plataforma estratégica busca un punto diferenciador frente a sus competidores que le haga llamativa para el consumidor logrando un posicionamiento desde la innovación y diversificación de sus servicios con procesos que se reinventan constantemente desde su creatividad y gozo del hacer. La organización es consciente de que solo a través de la innovación constante lograremos competir no solo con precios también con tecnicismos que son ejes fundamentales para la modernización global y para lograr un desarrollo sostenible.

El desarrollo sostenible se fundamenta en la premisa: “satisfacción de necesidades en el presente sin comprometer la capacidad para satisfacer las necesidades de las generaciones futuras”.

- **Compromiso con el Respeto a los Derechos Fundamentales:** La corporación Hogar Sendero de Luz, asume con mucha responsabilidad y respeto el eje de los derechos fundamentales como el primer objetivo dentro de su quehacer social -

misional; la restitución de los derechos fundamentales de las Personas Mayores son su gran objetivo y su planeación de gestión apunta hacia el logro de éste. No exime de atención a ninguna persona debido a su raza, creencias, religión, situación económica u orientación política.

9. CONCLUSIONES

La innovación resulta hoy un factor clave para mejorar la competitividad. Este debe ser tenido en cuenta y aplicable en la Corporación Hogar Sendero de Luz, la cual continuando su camino iniciático de transformación profunda e integral como organización social, deberá contemplar el territorio, la calidad de vida de sus usuarios, junto a las condiciones de trabajo y empleo. Innovando en sus modelos de atención, programas y actividades que respondan a una necesidad o a un conjunto de necesidades sociales no satisfechas.

INNOVACIÓN SOCIAL = ORGANIZACIÓN INTELIGENTE.

Son muchos los conceptos que sobre el tema se encuentran, La corporación Hogar Sendero de Luz acoge y pone en práctica el argumento que brinda Bog Garrat "Las organizaciones inteligentes crean un clima de trabajo donde los procesos permiten a todos los miembros aprender de forma consciente de su trabajo. Esto a su vez los hace capaz de mover ese aprendizaje adquirido al lugar que sea necesario de manera tal que pueda ser utilizado por la organización y que este conocimiento, pueda ser transformado constantemente."

Podemos concluir que uno de los grandes propósitos de esta propuesta de tesis fue la de transformación de los procesos con la formulación de estrategias que permitieran la evolución de la organización; logrando generar la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles fundadas en elementos intangibles especialmente, en el "conocimiento", el cual está interiorizado en todos los miembros de la organización. Por lo tanto, aunque la formulación de la estrategia sigue siendo facultad de la alta dirección, de alguna manera es influida por los demás integrantes de la organización. La consigna de la organización es muy clara cuando considera que la transformación de la Corporación Hogar Sendero de Luz involucra directamente el capital humano y que esta a su vez es el grupo de mayor atención.

INVERSIÓN EN EL CAPITAL HUMANO = TRANSFORMACIÓN.

La dirección estratégica dentro de la organización logro involucrar la ejecución de un plan estratégico reconocido, comprendido y aceptado por el personal encargado de ejecutarlo. Además de tener en cuenta a la empresa como totalidad contemplando sus relaciones con el entorno, como resultado principal se logra establecer que sí existe relación entre las dos temáticas, principalmente en lo concerniente al crecimiento empresarial y la orientación estratégica del directivo, y el crecimiento empresarial y la inversión desde la dirección.

El direccionamiento estratégico le permitirá a la organización crear una atmosfera de credibilidad y un alto posicionamiento, necesarios en el contexto social y ante los competidores. Además de facilitarle y propiciarle un crecimiento sostenido de su estructura organizacional y apalancamiento financiero por lo novedoso de sus planteamientos , que involucra la innovación a través de la diversificación de la oferta de servicios con altos estándares de calidad y la pone en un alto nivel de calificación como una organización inteligente y transformadora que se prepara para responder a los cambios y necesidades de la población envejeciente y vieja a nivel local, regional, nacional e internacional .

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO = VENTAJA COMPETITIVA

BIBLIOGRAFÍA

1. Schanzer R, Concepto Marco Teórico. 2000. [Sitio Internet] Disponible en http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/marco_teorico.htm.
2. Wikipedia, Concepto de Administración. 2015. [Sitio Internet] Disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>.
3. Chiavenato I, *Introducción a la teoría general de la administración*, 7a. ed., McGraw-Hill Interamericana, 2004. Concepto Teorias Administrativas. [Sitio Internet] Disponible en <http://www.freelibros.org/administracion/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.html>.
4. Vergara Schmalbach J. C, Fontalvo Herrera T. J, Maza Ávila F. *La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas*. 2010. Concepto Planeación por Escenarios. [Sitio Internet] Disponible en http://www.gbn.com/articles/pdfs/gbn_Plotting_Scenarios_new.pdf.
5. Silva F, Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano, p.31. Concepto sobre Gestión del Capital Humano. 2007. [Sitio Internet] Disponible en http://eprints.rclis.org/9133/1/http___bvs.sld.cu_revistas_aci_vol14_1_06_aci03106.htm.pdf.
6. Velez C M, Ampliación concepto sobre Seminario Alemán. 1990 - 1992: “En él se reúne un grupo de investigadores para debatir temas específicos, allí se comparten logros, aciertos y desaciertos del proceso. Del mismo modo, permite probar, refutar, analizar y concluir problemas, alcances y aportes identificados en la investigación”. [Sitio Internet] Disponible en <http://es.slideshare.net/AlejandroCaldasSantamaria/documento-guia-seminario-alemn>
7. Censo 2005, Porcentaje de población mayor de 60 años, Colombia por Departamento. [Sitio Internet] Disponible en https://www.dane.gov.co/censo/files/.../poblacion_adulto_mayor.pdf.
8. Municipio De Medellín, Documento Técnico de Soporte Pot [Acuerdo 46/2006]. Pag.87. [Sitio Internet] Disponible en <https://www.medellin.gov.co/.../PlaneacionMunicipal/.../pot/Documentos>.

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- Stephen P. R., (2005), *Administración*, San Diego. Prentice-Hall. Cap 2. Pag 35-36.
- Castillo Contreras R. C, *Desarrollo del Capital humano en las Organizaciones*, México. 2012. Red Tercer Milenio.
- Reyes Ponce A., *Administración Moderna, Mexico. 2004. Ed Limusa.*
- Hernandez Sampieri R, Fernandez Collado, C. Y Baptista Lucio, P., *Metodología de la Investigación*, McGraw Hill, México, 2000.