



UNIMINUTO

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Educación de calidad al alcance de todos

PLANEAR Y LIDERAR PARA LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL”

“DEJANDO HUELLA PARA EL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL”

Plan de comunicación estratégica para la organización Auténtica Seguridad Ltda.

Erik Daniel Castro García

ID: 503743

Ecastrogar3@uniminuto.edu.co

Gabriela Paola Franqui Peña

ID: 533178

Gfranquipen@uniminuto.edu.co

César Ernesto Piñeros Urrea

ID: 106789

Cpierosu@uniminuto.edu.co

Tutora

May Ling Carabaño D Cruz

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones

Bogotá D.C., mayo de 2024

Tabla Contenido

2. Resumen del proyecto	8
3. Diseño metodológico	9
3.1. Tipo de estudio	9
3.2. Población	9
3.3. Muestra	10
3.4. Metodología	10
3.5. Enfoque de la investigación	11
3.6. Objetivos de investigación	12
3.7. Herramientas y técnicas de recolección de información	12
Se procede con la explicación del uso de las herramientas mencionadas:	14
Taller.....	14
Observación.....	15
Entrevista.....	16
Cuaderno de campo	17
Relevamiento documental	18
Escritura automática	18
Dibujo	19
SODAMECA	20
Retrato	21
3.8. Herramientas y técnicas de gestión	23
Lluvia de ideas.....	24
Phillips 66	25
Nube de palabras	26
Sombreros para pensar	27

Cajas de Weisbord	28
Árbol problema	29
Modelo CANVAS	32
3.9. Análisis de la información	34
3.10. Cronograma	34
4. Contexto	36
4.1. Organización.....	36
4.1.1. Historia de la organización.....	36
4.1.2. Tipo de organización	37
4.1.3. Nivel estratégico	37
4.1.4. Estructura organizacional	44
4.1.5. Talento humano.....	46
4.2. Entorno	47
4.2.1. Análisis PESTEL.....	50
4.2.2. Análisis FODA	52
4.2.3. Análisis las 7S de Mckinsey.....	54
4.3. Comunicación	56
4.3.1. Mapeo de actores	56
4.3.2. Sociograma.....	62
4.3.3. Matriz de diagnóstico de comunicación	74
4.3.4. Matriz de realidad comunicacional.....	79
5. Problema, necesidad u oportunidad	84
5.1. Pregunta problema	84
5.2. Problema.....	84
6. Antecedentes	85

6.1. Conceptuales	85
6.2. Prácticos	88
7. Categorización	91
7.1. Comunicación estratégica.....	91
7. 2. Liderazgo	93
7.3. Planeación Estratégica	94
7.4. Sostenibilidad financiera	95
9. Transformación organizacional	101
9.1. Árbol de objetivos	102
10. Plan Estratégico de Comunicación	104
10.1. Nombre y slogan	105
10.2. Infografía	105
10.3. Matriz de Diseño Estratégico	106
10.4. Objetivos	106
10.5. Públicos	107
10.6. Estrategias, tácticas y acciones	107
10.6.1. Estrategia E1: “Aprender para crecer” (basada en coaching).....	107
10.6.3 Estrategia E3: “Mi amigo el vigía” (basada en una estrategia TRANSMEDIA)	
.....	111
10.7. Mensajes.....	120
Mensajes Estrategia E1: “Aprender para Crecer”	120
Mensajes Estrategia E2: “Cultura sostenible”	122
Mensajes Estrategia E3: “Mi amigo el vigía”	123
10.8. Canales.....	125
10.8.1. Canales Estrategia E1: “Aprender para crecer”	125

10.8.2. Canales Estrategia E2: “Cultura sostenible”	125
10.8.3. Canales Estrategia E3: “Mi amigo el vigía”	126
10.9. Indicadores	126
10.9.1. Indicadores Estrategia E1: “Aprender para crecer”	126
10.9.2. Indicadores Estrategia E2: “Cultura sostenible”	127
10.9.3. Indicadores Estrategia E3: “Mi amigo el vigía”	127
10.10. Cronograma	147
10.11. Presupuesto	149
11. Conclusiones	157
12. Referencias bibliográficas	160
13. Anexos	166

Índice de tablas

Tabla 1 SODAMECA	21
Tabla 2 Modelo CANVAS	33
Tabla 3 Elementos y servicios operativos	39
Tabla 4 Normatividad que rige sobre Auténtica Seguridad Ltda.	40
Tabla 5 Relación de proveedores	49
Tabla 6 Análisis PESTEL	51
Tabla 7 Matriz FODA	53
Tabla 8 Relación de actores internos y externos, frente a sus necesidades y expectativas en Auténtica Seguridad Ltda.	57
Tabla 9 Relación comunicacional	64
Tabla 10 Matriz de prediagnóstico de comunicación	74
Tabla 11 Matriz “Realidad Comunicativa”	79

Tabla 12 Número de empresas registradas ante la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.....	88
Tabla 13 Aportes de las empresas de vigilancia a la economía del país	88
Tabla 14 Número de empleados en Auténtica Seguridad Ltda. en los últimos 3 años .	98
Tabla 15 Táctica E1: “Aprender a crecer”	108
Tabla 16 Actividades correspondientes a cada táctica E1	109
Tabla 17 Táctica E2 “Cultura sostenible”	110
Tabla 18 Actividades correspondientes a cada táctica E2	111
Tabla 19 Táctica E3 Mi amigo el vigía.....	112
Tabla 20 Actividades correspondientes a cada táctica E3	113
Tabla 21 Plan Estratégico de Comunicación.....	128
Tabla 22 Cronograma estrategia E1: “Aprender para crecer”	148
Tabla 23 Cronograma estrategia E2: “Cultura sostenible”	148
Tabla 24 Cronograma estrategia E3: “Mi amigo el vigía”	149
Tabla 25 Presupuesto	150

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Lluvia de sentidos	27
Ilustración 2 Árbol problema.....	30
Ilustración 3 Organigrama de Auténtica Seguridad Ltda.	44
Ilustración 4 Sociograma con los actores internos de la organización	63
Ilustración 5 Estados Financieros	99
Ilustración 6 Árbol de objetivos	103
Ilustración 7 Infografía síntesis del PECO.....	106
Ilustración 8 Propósito comunicativo de la transmedia.....	114
Ilustración 9 Táctica Aprendamos del #1	115
Ilustración 10 Táctica Remembranza	116
Ilustración 11 Táctica En los zapatos d.....	117
Ilustración 12 Táctica Un momento para recordar	118
Ilustración 13 Táctica Actualízate.....	119

Ilustración 14 Táctica ADN Auténtico	120
Ilustración 15 Pieza gráfica para la estrategia E1: “Aprender para crecer”	121
Ilustración 16 Pieza gráfica para la estrategia E2: “Cultura sostenible”	123
Ilustración 17 Pieza gráfica para la estrategia E3: “Mi amigo el vigía”	125

Índice de imágenes

Imagen 1 Taller realizado al personal directivo, administrativo y operativo.....	15
Imagen 2 Taller sobre el elemento que me identifica	20
Imagen 3 Taller retrato de Auténtica	23

2. Resumen del proyecto

El trabajo que presentamos a continuación se basa en un plan estratégico de comunicación que proponemos para la organización Autentica Seguridad Ltda., una compañía del sector servicios y que tras un profundo análisis realizado por medio de un diseño metodológico y la aplicación de distintas herramientas de información y gestión nos permitió diagnosticar un problema de carácter organizacional.

Así es que profundizamos en varios aspectos, como el sentido de liderazgo, como factor que ha influido directamente en la reducción de contratos y por ende de trabajadores evidenciado desde el año 2023. Además, nos permitió revisar como la organización hizo la planeación estratégica de sus procesos internos y externos que tienen relación directa con la sostenibilidad financiera y que de no aplicarse de manera justificada, juiciosa y responsable pueden presentar riesgo en la permanencia de la empresa en el mercado.

En este documento encontrarán propuestas desde un criterio estratégico de comunicación para que la organización se fortalezca en sus procesos de planeación, liderazgo y sostenibilidad financiera. Todo apoyado en bibliografía que aborda y le da solidez a cada etapa de este plan estratégico de comunicación para la organización Autentica Seguridad Ltda.

Palabras claves: comunicación estratégica, liderazgo, planeación estratégica, sostenibilidad financiera.

3. Diseño metodológico

El diseño metodológico es utilizado para la sistematización de información, su ponderación y análisis de las respuestas o datos obtenidos, se busca objetividad y calidad en la investigación (Pacheco 2023). Además de ello, se plantea un diseño metodológico para realizar la aplicación de procedimientos específicos que permitan abordar el problema real de la investigación, así como se puede realizar una revisión de propuestas existentes, también se pueden implementar diseños metodológicos nuevos en caso de que los encontrados sean insuficientes para la propia investigación, “estos diseños implican un enfoque sistemático y organizado para recopilar información y analizar los datos recolectados (Ezzy 2020, citado por Cabrera 2023).

3.1. Tipo de estudio

Para la presente investigación se realizó un estudio de tipo descriptivo, Hidalgo (2005) lo determina como un estudio de observación de los fenómenos en sus condiciones naturales, es decir en su realidad, en el cual se intenta responder a preguntas como: ¿Qué pasa? ¿A quién le pasa eso? ¿Dónde ocurre ese fenómeno? ¿Cuándo sucede?; además de identificar la población, se requiere definir unos objetivos, unas variables de estudio, se selecciona fuentes de información sobre esas variables y se generan hipótesis dando espacio a futuros estudios correlacionales.

3.2. Población

Dentro de la organización Auténtica Seguridad Ltda. se cuenta con una población que comprende un rango de edades desde los 20 años hasta un poco más de 60 años, en su mayoría son personal masculino, y su mayor población pertenece al nivel operativo con las siguientes características:

Total del personal:

- 145 personas, 127 hombres (87.59%) y 18 mujeres (12.41%)
- Personal operativo: 134 personas, 123 hombres (91.79%) y 11 mujeres (8.21%)
- Personal administrativo: 11 personas, 4 hombres (36.36%) y 7 mujeres (63.64%)

Rangos de edades:

- Entre 20 y 29 años: 11 personas
- Entre 30 y 39 años: 47 personas

- Entre 40 y 49 años: 56 personas
- Entre 50 y 59 años: 26 personas
- Más de 60 años: 5 personas

Rangos salariales:

- Entre 1 y 2 salarios mínimos: 139 personas
- Entre 2 y 4 salarios mínimos: 2 personas
- Más de 4 salarios mínimos: 4 personas

3.3. Muestra

Sampieri (2014) define la muestra como un subgrupo de la población o universo, el cual es seleccionado para el análisis de la investigación lo que requiere delimitar la población para generalizar los resultados y establecer parámetros.

La organización Auténtica Seguridad Ltda. tiene 145 empleados y ofrece sus servicios en áreas que abarcan el Atlántico, Sucre, Antioquia, Córdoba y Magdalena, con sede principal en Bogotá D.C. Para implementar las herramientas de la investigación, se seleccionó solo a los colaboradores de la sede principal en Bogotá que representa la muestra con 14 personas, distribuidas entre la gerencia, directivos, personal administrativo y operarios participaron en el proceso.

3.4. Metodología

La investigación clásica cualitativa, según Sampieri (2018), se puede determinar según el análisis y el alcance de los resultados. Dentro del estudio descriptivo se define el “quién”, “dónde” y “cuándo” se está presentando determinado fenómeno. Por otra parte, Fuentes y Toscano (2020) definen a la metodología como "un conjunto de métodos y técnicas que aplica el investigador. Se pueden aplicar procedimientos propios o de otros autores para ser eficaces en el experimento. En la gestión investigativa hay dos tipos de enfoques: el cualitativo y el cuantitativo".

En contraste, Denzin y Lincoln (1994) sostienen que la investigación cualitativa abraza la pluralidad de métodos, adopta una perspectiva naturalista y se sumerge en la interpretación. Los investigadores cualitativos exploran contextos naturales para comprender y dar significado a los fenómenos observados. Por ello, para la

investigación en Auténtica Seguridad Ltda. se considera un enfoque cualitativo; al buscar analizar la situación y las relaciones entre los actores que la conforman.

Para el análisis y diagnóstico se aplicaron herramientas de recolección de información y de gestión con el propósito de conocer cómo se relacionan los actores, sus valores, símbolos, significados, algunas de sus prácticas y observar sus comportamientos.

También se realizaron varias visitas a la organización y se pudieron determinar factores y situaciones importantes que permitieron determinar la necesidad de cambios, de ajustes y de fortalecimientos desde la comunicación estratégica en el liderazgo, y en la planeación estratégica de la organización, aunque para los directivos lo que se requiere es fortalecer la cultura organizacional para una mayor productividad.

3.5. Enfoque de la investigación

Hidalgo (2005) determina el estudio descriptivo como un ejercicio de observación de los fenómenos en sus condiciones naturales, o sea, en su realidad. Se intenta responder a preguntas como: ¿Qué pasa? ¿A quién le pasa eso? ¿Dónde ocurre este fenómeno? ¿Cuándo sucede?; además de identificar la población, se requiere definir unos objetivos, unas variables de estudio - categorías en este caso-, se seleccionan fuentes de información sobre esas variables y se generan hipótesis dando espacio a futuros estudios correlacionales.

Para esta investigación se realiza un estudio descriptivo, donde, gracias a los espacios proporcionados por la organización, se permite un puesto de trabajo para uno de los especialistas, espacio estilo pecera donde se puede observar de manera silenciosa, pero con una amplia perspectiva de los puestos de trabajo y las interacciones entre ellos o con la organización.

Con este estudio se alinean distintas variables que reflejan realidades que impiden el crecimiento de la organización, asimismo permite abordar a los distintos actores desde el ejercicio de comunicación. Con ello se pretende determinar qué aspectos están interviniendo entre lo que los actores llaman “golpe de suerte”. Este estudio es

transversal, ya que el ejercicio se ha implementado durante dos semestres implementando el abordaje académico en la organización Auténtica Seguridad Ltda

3.6. Objetivos de investigación

Para la presente investigación se han establecido los siguientes objetivos:

- Diagnosticar el problema, necesidad u oportunidad de la organización Auténtica Seguridad Ltda.

- Determinar los distintos actores que conforman la organización Auténtica Seguridad Ltda. y cómo se relacionan entre sí.

- Definir las categorías de análisis.

3.7. Herramientas y técnicas de recolección de información

Dentro de la presente investigación se han escogido y aplicado herramientas de recolección de información, las cuales, según Arías (2006), se entiende que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”, estas permiten, además de realizar un análisis cualitativo e identificar variables que afectan el problema organizacional.

En la metodología de la investigación científica, el concepto de técnicas de recolección de información alude a los procedimientos con los que se genera información válida y confiable, para utilizarse como datos científicos. Yuni y Urbano (2006) afirman que la función primordial de las técnicas de recolección de información son la observación y registro de los fenómenos empíricos; registros a partir de los cuales se elabora información que permite generar modelos conceptuales - en la lógica cualitativa - o contrastar con el modelo teórico adoptado - en la lógica cuantitativa.

Esta definición nos lleva a darle sentido a las diferentes técnicas de recolección de información que hemos aplicado en Auténtica Seguridad Ltda., orientadas a dar claridad sobre el problema planteado. En ese sentido, según Yuni y Urbano (2006), vale la pena rescatar también que las técnicas de recolección de información científica comprenden procedimientos para:

- 1) Realizar observaciones (en el sentido epistemológico) de la realidad.
- 2) Elaborar los instrumentos que posibiliten tal observación o medición (test, encuestas, entrevistas, protocolos proyectivos, aparatos mecánicos de registro de imágenes, etc.).
- 3) Evaluar la validez de esos instrumentos. Debe determinarse si estos instrumentos permiten observar y registrar los fenómenos que son objeto de la investigación; la cuestión clave es si los instrumentos miden lo que se quiere medir.
- 4) Aplicar esos instrumentos a los sujetos o fenómenos sociales bajo estudio, siguiendo ciertos procedimientos y rutinas estandarizadas y de cuyo cumplimiento se deriva la calidad de los datos obtenidos.
- 5) Procesar y analizar la información sin introducir sesgos o distorsiones en su interpretación.

El trabajo de recolección de información debe responder al reconocimiento de un espacio, entorno, actores y contextos que además de participar pueden alterar las dinámicas de comunicación de la organización Autentica Seguridad Ltda.

A continuación, relacionamos varias de las técnicas aplicadas:

- **Taller:** se implementan dos talleres con el personal administrativo, uno para el reconocimiento de actores, otro para el conocimiento de sus relaciones.
- **Observación:** se adquirió un espacio para la realización del trabajo escrito, permitiendo una observación inmersa en la cultura y algunos ritos de la organización.
- **Entrevista:** se inicia con una entrevista al gerente general y se cierra con una entrevista al vigilante con discapacidad.
- **Cuaderno de campo:** permite anotar comportamientos inquietantes sobre los significados de los actores.
- **Relevamiento documental:** se busca un apoyo teórico y conceptual de los fenómenos percibidos en los comportamientos organizacionales.
- **Escritura automática:** permite evidenciar el nivel de asociación sobre los temas propuestos como lo es pensamientos que se relacionen con el clima laboral.

- **Dibujo:** proyecta las dinámicas internas, visualizar lo que no se habla o se oculta, como por ejemplo ser invisibilizado por portar o no un uniforme
- **SODAMECA:** permite evidenciar la realidad percibida desde el punto de vista administrativo, así como también gestionar y buscar soluciones.
- **Retrato:** la construcción colectiva del retrato de Auténtica permite evidenciar la forma en que los colaboradores perciben a la empresa, el ambiente, sus valores, los elementos vitales y la robustez de la organización.

Se procede con la explicación del uso de las herramientas mencionadas:

Taller

Para optimizar los tiempos otorgados por la organización, se planeó un taller dividido en diversas actividades que promovieron una participación por parte de la mayor cantidad de trabajadores de los distintos niveles jerárquicos de Auténtica Seguridad Ltda. Se cuenta con actas de planeación, su ejecución, evidencias fotográficas y tanto las calificaciones como los comentarios en una evaluación del taller realizado.

Piola (2020), desde una mirada psicoanalítica, afirma que el taller permite identificar y resolver soluciones que se presenten en el presente, pero también generar estrategias que prevengan problemas futuros, además fomenta la creatividad y colectividad resignificando la función del grupo y permitiendo la construcción del conocimiento desde el pensamiento crítico.

Dentro de los talleres realizados, se evidencia las dinámicas del grupo, un subgerente que no se siente parte del grupo administrativo y prefiere comentar desde su alto rango, se evidencia también camaradería entre grupos específicos como lo son “las mujeres”, se puede determinar a quiénes se les facilita el trabajo en equipo o quienes se apoyan en los compañeros para que realicen el trabajo colectivo, así como también es un espacio que casi no se presenta de acuerdo a los comentarios de los mismos colaboradores, las actividades planteadas en los talleres fomentan la participación activa y la visualización de puntos de vista y soluciones que de otra manera pudieron no ser atendidas o siquiera expresadas.

El taller es una herramienta pedagógica que promueve el trabajo colectivo, incentivando el pensamiento crítico y autónomo de los individuos, permite construir

conjuntamente el conocimiento desde las observaciones y experiencias de los participantes, resultando así en el surgimiento de nuevas estructuras cognitivas y la significación de las acciones y variables involucradas en el proceso del taller (Penso, 2015). Se hizo uso del taller como medio de recolección de percepciones, así como la observación de las distintas interacciones y la comprensión del clima organizacional, sus formas de pensar sobre sí mismos, sus compañeros y la empresa.

Imagen 1 Taller realizado al personal directivo, administrativo y operativo



Fuente: elaboración propia (2023)

Observación

La práctica de observación, siendo una actividad común en nuestra vida cotidiana, puede adquirir un valor significativo como método de recopilación de información cuando se aplica bajo los rigurosos estándares de validez y confiabilidad necesarios en el ámbito científico (Guber, 1991; Gutiérrez y Delgado, 1995; Marradi y colaboradores, 2007; Valles, 1997).

En el transcurso del diagnóstico, se hace evidente un patrón de comportamiento autoritario por parte del subgerente, especialmente durante la organización y realización de los talleres. Su estilo de liderazgo parece afectar el cómo se dan las

interacciones, influyendo directamente en la dinámica del grupo y en la participación de los empleados. Este comportamiento autoritario puede manifestarse en la imposición de ideas y directrices sin suficiente espacio para la contribución y la colaboración de los demás miembros del equipo.

Además, se observa un cambio en el ambiente laboral cuando el gerente está presente. La presencia de esta figura de autoridad parece impactar considerablemente en el comportamiento de los demás empleados, quienes cambian su manera de caminar, hablar y hasta de interactuar entre ellos. Esta influencia puede interpretarse como un reflejo de la estructura jerárquica de la organización, donde la presencia del gerente conlleva una sensación de vigilancia.

Sin embargo, cuando el subgerente está ausente, el ambiente en el lugar de trabajo se evidencia un notable cambio. La atmósfera se vuelve más relajada y los empleados muestran una mayor libertad para expresarse y colaborar entre ellos. Este cambio en la dinámica del equipo según la presencia o ausencia de los líderes sugiere la importancia del estilo de liderazgo en la configuración del clima laboral y en la manera de realizar las actividades cotidianas.

Además, durante estos encuentros, se observa que algunos directivos y administrativos aprovechan la oportunidad para dirigir llamados de atención de manera indirecta a ciertos empleados. Aunque estos espacios no estaban destinados a tales intervenciones, son escenarios propicios para expresar preocupaciones y advertencias sobre aspectos específicos del desempeño laboral. Esta práctica puede generar tensiones dentro del equipo y afectar la confianza y la cohesión del grupo.

Entrevista

Para dar inicio, se realizaron actividades de reconocimiento de los actores, en este caso se realizaron unas preguntas estructuradas a cada uno, para tener la dimensión de sus características y analizar el grado de importancia que tendrán dentro de la investigación. Folgueiras (2016) define que en la entrevista estructurada se decide con

anterioridad qué tipo de información se requiere, se plantea de manera fija y secuencial, y están diseñadas sus preguntas para responderse de manera breve.

Peláez, et al. (2013) consideran la entrevista como un proceso de comunicación formal, en donde se tiene una finalidad e intencionalidad en dicha conversación; para ello es necesario establecer unos objetivos previos de investigación, conocer el perfil de los entrevistados, formular las preguntas de manera secuencial y basado en un lenguaje que no genere ambigüedades, contar con un espacio adecuado para realizar la entrevista, tener en cuenta no sólo a los lenguajes verbales expresados sino todos los demás elementos que lo conforman como lo es el tono de voz o las gesticulaciones, es importante tomar atenta nota con el fin de realizar un análisis interpretativo y categórico una vez se haya concluido con la entrevista.

Cuaderno de campo

En esta investigación no se realiza observación participante, salvo los talleres y solicitudes directas de información, por lo tanto, las anotaciones se realizan de manera específica con detalles en las interacciones con la organización. Estas notas además de ser para el almacenamiento y organización de la información difícil de recordar también permiten crear datos y analizarlos posteriormente. Este es un ejercicio de notas metodológicas que “consisten en la descripción del desarrollo de la interacción social del investigador en el entorno estudiado” (Schatzman y Straus, 1979).

En las visitas a la organización, se alimentó un cuaderno de campo con el equipo de especialistas, donde se señaló comportamientos implícitos en la cultura de la organización, como cambiar de comportamiento o aminorarse cuando se encuentran los superiores, o apagar las luces cuando se levante del puesto de trabajo, la confianza que se genera durante el almuerzo o el compromiso durante la jornada laboral.

De acuerdo con Martínez (2007), para realizar el diario o cuaderno de campo, es necesario detallar objetivamente las acciones observadas y argumentar en qué afectan nuestro objetivo de estudio, después de ello se relaciona lo encontrado con la teoría que respalde estos comportamientos e interpretarlos para comprender lo que sucede,

el cuaderno de campo permite el monitoreo del proceso de observación anotando aspectos relevantes para su posterior análisis e interpretación, enriqueciendo así la relación entre la teoría y la práctica,

Relevamiento documental

Para tener un adecuado sustento teórico, es necesario realizar un exhaustivo en donde se cuenten con la mayor cantidad de variables comunes con nuestra investigación, este relevamiento documental, permite la revisión de teorías e investigaciones anteriores, contribuyendo en brindar respuestas claras e inmediatas sobre los hallazgos encontrados por otros investigadores (Aranda, et. al. 2016).

Se busca que con el relevamiento el investigador sea lo más riguroso posible, en donde pueda acceder a la consulta tanto de registros y directorios, como los motores de búsqueda, revisión bibliográfica, investigaciones o artículos, revistas indexadas, o trabajos de grado (Indart, Ríos y Rodríguez, 2021). Todo con el propósito de soportar teóricamente la investigación y se puedan realizar aportes significativos basado en los aprendizajes anteriores, así como la orientación de la investigación hacia direcciones no exploradas con antelación.

Escritura automática

Se realiza un ejercicio para conocer el grado de confianza y conocimiento entre el mismo grupo de trabajo, consiste en escribir una anécdota y que los compañeros adivinen a quién pertenece dicha experiencia. Según Tintaya (2018) la escritura automática o Psicografía es una estrategia metodológica de investigación que permite comprender la forma de vida, la forma de ser y de convivir con la comunidad, describe la dinámica y el sentido de desarrollo de la personalidad del sujeto (resiliencia, adversidad, autoestima, organización, creatividad y autodesarrollo) comprendiendo su contexto a través de la recreación de sus prácticas culturales.

Es interesante escuchar las vivencias de los empleados y adentrarse en algunas de las experiencias que han moldeado sus vidas de múltiples maneras. Desde la formación de una familia hasta el logro de metas académicas, desde el descubrimiento de la importancia que tienen para otros hasta el anhelo de ser tratados con afecto, e incluso los errores inherentes a nuestra condición humana, cada relato revela una parte

única del individuo. Este ejercicio permite conectar con el contexto personal de cada colaborador, brindando una comprensión más profunda de quiénes son y cómo han llegado a donde están.

Dibujo

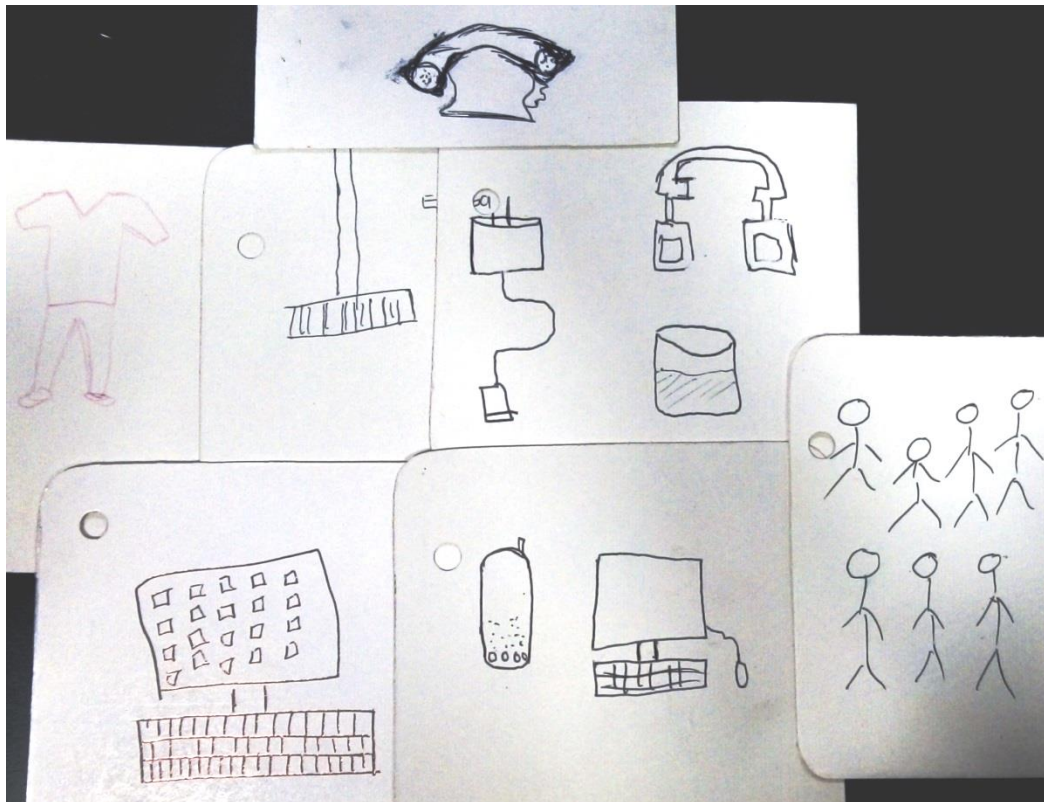
Para Balanta (2019) la composición gráfica evidencia represión y proyección en busca de una individuación, además de la acumulación de recuerdos del sujeto y la irrupción de sí mismo en la realidad en la que se encuentra inmerso. Se representa en el dibujo al autor y la auto representación espacial del yo, así como la intermediación entre la mirada del individuo y los objetos que percibe de manera autoconsciente.

A través de las artes visuales, se han desarrollado teorías sobre la formación de valores, debido a que permite evidenciar no solo la creatividad del individuo sino las situaciones problemáticas ligadas al contexto social del sujeto (Díaz-cabrera y Ángel 2013) Es decir, el individuo busca su identidad en algún elemento que esté instaurado en su memoria y con el cual se sienta representado. En el siguiente ejercicio se pide al grupo que dibuje un elemento de su puesto de trabajo, que se describa así mismo, que nombre qué personas son significativas y qué tipo de actividad lo motiva. Agregando preguntas que guíen el dibujo, como: ¿Con qué elemento me identifico? ¿Qué personas son importantes en mi vida? ¿Cuáles son mis pasiones?

Se identifica un entorno laboral diverso, cada individuo despliega su identidad a través de elementos simbólicos y roles específicos. Desde el radio-operador, cuya comunicación constante es vital para la realización de sus tareas diarias, hasta el gestor humano, cuyo compromiso se centra en el bienestar de los demás, todos contribuyen al entorno laboral. La recepcionista, arraigada en la limpieza y el orden, muestra su lealtad y responsabilidad tanto en el hogar como en la empresa. La contabilidad, en constante comunicación, refleja la honestidad y la espontaneidad en su interacción diaria. Mientras tanto, el subgerente, rodeado de símbolos de conexión y energía, encarna el privilegio de tener seres queridos significativos. En esta variedad de identidades y roles, la familia surge como el ancla emocional común, mientras que las pasiones individuales como la música y el deporte añaden color y vitalidad a la vida

cotidiana. En este ecosistema laboral, la diversidad se convierte en un activo invaluable, alimentando relaciones sólidas y fomentando un sentido de comunidad arraigado en el respeto, la solidaridad y la alegría compartida.

Imagen 2 Taller sobre el elemento que me identifica



Fuente: elaboración propia (2023)

SODAMECA

Para esta actividad se requirió de la participación del personal administrativo -sin presencia de los directivos- quienes fueron los que construyeron su diagnóstico y las estrategias para abordarlo; la Regla SODA-MECA de acuerdo con Cabrera, López y Serrano (2012), es una técnica que consiste en recolectar elementos del presente y del futuro para elaborar sobre ellos estrategias de intervención, es decir, los SODA determinan situaciones y los MECA se convierten en programas de acción sobre dichas situaciones.

La técnica SODAMECA permite la visualización de las posibles estrategias de intervención con las que cuenta el grupo investigado, así mismo, facilita la identificación de factores que impiden o facilitan la solución de la problemática tratada, además, conserva y mejora las oportunidades detectadas pero ayuda a minimizar los riesgos que se presenten, entendiendo que las siglas SODAMECA buscan explotar las oportunidades, mantener las situaciones satisfactorias, corregir los eventos desfavorables y afrontar los factores amenazantes (Cano et.al. 2020)

Tabla 1 SODAMECA

SATISFACTORIO	MANTENERLO
Pago puntual	Prestar un buen servicio para que sean referidos, Cobrar oportunamente a los clientes en el recaudo de cartera
OPORTUNIDAD	EXPLOTARLO
Monitoreo servicio más electrónico	Más red de clientes, encontrar otro nicho
DESFAVORABLE	CORREGIRLO
Central de monitoreo están configurando el sistema	Mantenimiento al software Moniplus
AMENAZANTE	AFRONTARLO
Inseguridad, Mucha competencia, Legislación monopolizada, Contratación pequeña y mediana	Más tecnología, Más contratos, Certificación de calidad, Especialistas en Seguridad y Salud en el Trabajo

Fuente: elaboración propia (2023)

Retrato

Se piensa que el grupo de trabajadores puede construir la imagen corporativa a través del dibujo, y que pueden contar a través de ella un poco más sobre los valores

que mueven a la compañía, así que se divide el equipo en grupos de tres personas, que están intencionalmente separadas y de quienes se buscan mirar a la organización.

El retrato permite evidenciar el imaginario social que proviene de la cultura visual, y la forma en que esta permea sobre los recursos expresivos y comunicativos del dibujante (Alonso y Huerta, 2014). Al combinar la técnica visual (retrato) con la lingüística (relato) se puede ampliar la información y las posibilidades de expresión, así como las acciones significantes que se ven inmersas en la construcción narrativa de la identidad del ser y propicia la reflexión de uno mismo (Bagnoli, 2009).

Se plantea la idea de que el grupo de trabajadores puede construir la imagen corporativa a través del dibujo, y que pueden contar a través de ella un poco más sobre los valores que mueven a la compañía, así que se divide el equipo en grupos de tres personas, las cuales están intencionalmente separadas y de quienes se busca encontrar la mirada sobre la organización.

- **Cabeza:** Ideas estratégicas, seguridad y protección, visión del futuro, ideas a largo y corto plazo, buenas relaciones públicas, inteligencia emocional, escucha a los trabajadores, amable, con valores y cultura, esfuerzo.
- **Tronco:** Los órganos generan vida y movimiento, los pulmones representan las personas ya que oxigenan el cuerpo, el corazón representado por el logo de auténtica, en el hígado y el estómago está la tecnología ya que es un apoyo para las funciones.
- **Piernas:** Tiene un piso porque saben las funciones hacia dónde van, tiene el pantalón del vigilante porque presta servicio en la calle, con botas de trabajo porque sabe el tipo de servicio que ofrece y porque es una labor dura, el pantalón es tipo overol porque dentro de la organización están dispuestos a hacer lo necesario para que todo salga adelante, tiene unas piernas fuertes porque son el cimiento de la organización, considera que sus piernas son anchas porque tienen bastante experiencia en el sector, por sus bases sólidas y porque conoce a fondo a sus trabajadores, sus piernas son fuertes con buenos cimientos para poder avanzar.

Se dividen los compañeros en tres grupos a quienes se les indica una parte del cuerpo de Auténtica para dibujar. Las observaciones son las siguientes:

- **El grupo Estrellas:** conformado por Mensajería, QHSE y Contabilidad, se evidencia trabajo en equipo, participación activa de cada uno de los miembros.
- **El grupo Los humanos:** conformado por Supervisor, Operador de medios y Servicios generales, se evidencia el liderazgo y peso sobre una sola persona el supervisor
- **El grupo Los no Davinci:** conformado por Dirección comercial, Dirección gestión humana y subgerencia, se evidencia poca participación, pero retroalimentación de gestión humana, trabajo por turnos mas no en equipo de comercial y subgerencia.
- **Estrellas** será encargada de dibujar la cabeza, la pinta inicialmente sin cejas, con los ojos mirando bizco hacia sí mismo, es una figura de hombre y añade letreros para explicar la forma en que lo ven, el rostro tiene una expresión feliz.
- **Los humanos** dibujan sin brazos ni manos, agregan silueta de cabeza y piernas pese a las indicaciones iniciales.
- **Los no Davinci** dibujan las piernas con uniforme de vigilante y sus respectivas herramientas

Imagen 3 Taller retrato de Auténtica



Fuente: elaboración propia (2023)

3.8. Herramientas y técnicas de gestión

De acuerdo con Schwarz (2018), las herramientas de gestión se basan en la “aplicación, solución, metodología, paradigma, método, modelo, algoritmo,

procedimiento, protocolo, sistema, indicador o instrumento específico que permite y facilita” una adecuada gestión de la información. A continuación, diversas herramientas que se utilizaron durante la realización de los talleres:

- **Lluvia de ideas:** se implementa un ejercicio de lluvia de ideas orientada a los sentidos (oído, vista, etc.) que se perciben dentro de la organización.
- **Philips 66:** se implementó una actividad con el personal dividido por jerarquía, integrando cada grupo de a 3 personas, durante la duración de toda la actividad.
- **Nube de palabras:** se identifican discursos repetidos, valores e importancias.
- **6 sombreros para pensar:** la actividad más enriquecedora sobre las opiniones de los trabajadores y sus distintos puntos de vista, permitiendo el pensamiento creativo.
- **6 cajas de Weisbord:** se identifica al menos un pequeño porcentaje de trabajadores que se siente inconforme y devaluado dentro de la organización.
- **Árbol problema:** permite la conexión de los diversos fenómenos encontrados. Se procede con la explicación de las herramientas utilizadas:

Lluvia de ideas

Es una herramienta grupal de la cual surgen nuevas ideas sobre una temática específica, Cassany (1997) la describe como la reunión de información recolectada de la memoria y conocimiento para ajustarla al asunto del cual se cuestiona, dentro de sus ventajas está la motivación del grupo ya que incentiva la participación de todos, además de promover la libertad de pensamiento e intervenir habilidades mentales como la abstracción y análisis en la producción de los textos que evidencian un proceso cognitivo complejo para la expresión de ideas, sentimientos y experiencias.

Además de lo que manifiestan los empleados en discursos estructurados se realiza una lectura de frases sobre los sentidos, y se pide que se piense en los sentidos orientados a la organización y lo que ellos perciben, generando algunas ideas abstractas, pero otras más complejas, se agrupan por conceptos con connotación positiva o cercana a la negativa.

En el contexto laboral, se manifiestan valores y desacuerdos entre los empleados, quienes expresan abiertamente sus deseos, temores y aspiraciones. Durante las interacciones, se observan momentos de gratitud y optimismo, reflejados en un número mayor de pensamientos positivos sobre los negativos. Además de las contribuciones verbales, se exploran sensaciones y percepciones relacionadas con la organización, clasificándolas en conceptos positivos o negativos.

Entre las ideas positivas, se destacan experiencias enriquecedoras, amor, esperanza y el sentimiento de triunfo. Se resaltan también aspectos de conexión interpersonal y bienestar físico y emocional, como la familia, amigos, palabras de aliento y la tranquilidad. Por otra parte, entre las ideas negativas, se incluyen preocupaciones sobre la salud, mortalidad, inseguridad, desconfianza e intolerancia. Estas reflexiones muestran la variedad de percepciones y emociones presentes en el entorno laboral, subrayando la importancia de abordar tanto los aspectos positivos como los desafíos dentro de la organización.

Phillips 66

Esta técnica consiste en dividir a los miembros de un grupo, para plantear una problemática que se pueda analizar y llegar a una conclusión, se pretende que si el grupo de personas es grande, se pueda dividir cada 6 personas y discutir sobre el tema durante 6 minutos, después se socializan las conclusiones y posteriormente se llena a una conclusión mucho más general, cabe destacar que en cada subgrupo debe elegirse a un coordinador que oriente los tiempos y el uso de la palabra, así mismo se debe asignar en el grupo a un secretario que tome atenta nota de las explicaciones y argumentos de cada uno de los participantes (Almonte s.f.)

Durante la aplicación del método Phillips 66, los grupos se dividieron para representar a la organización Auténtica Seguridad en un dibujo, asignando a cada uno una parte del cuerpo: las piernas, la cabeza y el tronco. En este ejercicio visual, el grupo 1, encargado de las piernas, enfatizó la fuerza del trabajo, liderado por el subgerente, quien tomó el liderazgo desde el comienzo. Por su parte, el grupo 2, representando la cabeza, se centró en aspectos económicos y emocionales de la empresa, evidenciando una dinámica colaborativa y la generación de ideas diversas.

Mientras tanto, el grupo 3, responsabilizado con el tronco, se concentró en estadísticas y gestión, mostrando un trabajo en equipo constante y un análisis meticuloso para identificar tendencias significativas.

Además de esta representación visual, se llevó a cabo una lluvia de preguntas entre los grupos, lo que añadió un desafío adicional al ejercicio al requerir una comunicación efectiva y colaboración entre departamentos. Esta dinámica no solo estimuló la creatividad, sino que también fortaleció la cohesión entre los diferentes equipos de Auténtica Seguridad Ltda., permitiendo una comprensión más profunda de los desafíos y oportunidades que enfrentaba la empresa.

Nube de palabras

La nube de palabras representa de forma visual las palabras del discurso analizado atendiendo a su presencia, su relación con las palabras próximas y su frecuencia, Perres, García y Rodríguez (2020). Esto permite evidenciar la importancia de los términos en relación con otros por su proximidad y frecuencia de presencia a través del tamaño, cercanía y/o lejanía entre ellas, centralidad, y la intensidad.

En los discursos se destacan términos positivos como: felicidad, amor, familia, amigos, proyectos, expectativa y agradecimiento, lo cual señala un ambiente laboral mayormente positivo. Estas palabras reflejan la importancia, sobre todo por las relaciones interpersonales construidas en el entorno profesional. Su repetición evidencia que, para la mayoría, el trabajo no solo implica cumplir con responsabilidades, sino también cultivar conexiones significativas y valorar el apoyo mutuo en el ámbito laboral.

Ilustración 1 Lluvia de sentidos



Fuente: elaboración propia (2023)

Sombreros para pensar

A través de la estrategia de los 6 sombreros se realiza un ejercicio que permite diversos propósitos, De Bono y Diéguez (1988) destacan entre ellos: la representación en donde se pueden pensar y decir cosas que de otro modo no se pensarían ni dirían; otro es la conveniencia debido al simbolismo de cada sombrero se puede pedir a alguien que cambie el modo de pensar. En cuanto a los colores, cumplen con distintos tipos de pensamiento de la siguiente manera:

- **Sombrero blanco:** se ocupa de las cifras y hechos objetivos
- **Sombrero rojo:** da el punto de vista emocional
- **Sombrero negro:** cubre los aspectos negativos
- **Sombrero Amarillo:** es optimista y cubre la esperanza

- **Sombrero azul:** se ocupa del control y la organización
- **Sombrero verde:** indica la creatividad y nuevas ideas

Los sombreros para pensar es una de las actividades más resaltadas, ya que permitió la participación de actores importantes, administrativos y operativos, donde se establecieron las necesidades que pensaban los empleados, pero no se dio el espacio para expresar.

Cajas de Weisbord

Weisbord (1976) citado por Guevara et al. (s.f.), propone en su modelo la identificación de distintas variables que influyen en la estructura de la organización, en donde se evalúan aspectos como: las relaciones como forma en que interactúan las personas; las recompensas ya sean intrínsecas y extrínsecas asociadas al trabajo; el liderazgo, el equilibrio en las tareas y los mecanismos de ayuda como lo son la planificación y control de presupuestos e información.

En la investigación se maneja un formulario de Google Forms con una serie de preguntas que apuntan hacia cada una de las cajas, con el propósito de ampliar el panorama sobre el conocimiento en general de los trabajadores sobre la cultura y el clima laboral en Auténtica Seguridad Ltda.

Propósitos: En general, los empleados de Auténtica Seguridad Ltda. comprenden y tienen presente los servicios y prioridades de la empresa. La prestación de servicios se orienta hacia la tranquilidad y cuidado del cliente para garantizar su satisfacción. Los valores fundamentales de la empresa incluyen el crecimiento, la calidad, el buen servicio, el cuidado del ambiente, la participación social, y el bienestar tanto para los colaboradores como para sus familias.

Estructura: La mayoría de los empleados considera correcta la estructura organizacional y la división del trabajo. Algunos incluso ven en esta división una oportunidad para progresar en sus roles. Las funciones están bien definidas y se ajustan a los cargos para los que se contrataron, especialmente cuando se entiende el objetivo organizacional.

Recompensas: Hay una división de opiniones respecto a las recompensas en la empresa. Si bien una parte de los empleados considera que existen incentivos y que sus salarios son adecuados, otra parte no está de acuerdo con esta afirmación. El 60% de la población encuestada cree que tiene oportunidades de ascenso, mientras que el 20% ya se encuentra en cargos sin niveles superiores adicionales, y otro 20% siente que la empresa no permite un crecimiento profesional adecuado.

Mecanismos útiles: La gran mayoría reconoce que Auténtica Seguridad Ltda. cuenta con herramientas optimizadas para el desarrollo de las labores diarias. Aunque algunos piensan que se podrían realizar mejoras en este aspecto.

Relaciones: El ambiente laboral dentro de la organización se caracteriza por ser cordial, agradable y propicio para el diálogo, especialmente en la resolución de conflictos que puedan surgir.

Liderazgo: Se destaca el manejo autónomo del tiempo, la responsabilidad en el cuidado de los elementos de trabajo y los sistemas de capacitación constante. Además, se aprecia el respaldo de la empresa, la facilidad para obtener permisos para asuntos personales y las socializaciones entre los miembros de la compañía.

Se destaca que hay un sujeto que decide escribir N/A (no aplica) en las casillas de liderazgo, como si la organización no le brindara las posibilidades de ejercer liderazgo o que no percibe un liderazgo ejercido sobre él/ella, así como menciona que trata de no manifestar sus inconformidades o dificultades, sino que prefiere callar, que el ambiente es regular y de nuevo que resuelve callando en lo personal y que las funciones que desempeña no lo ayudan a progresar.

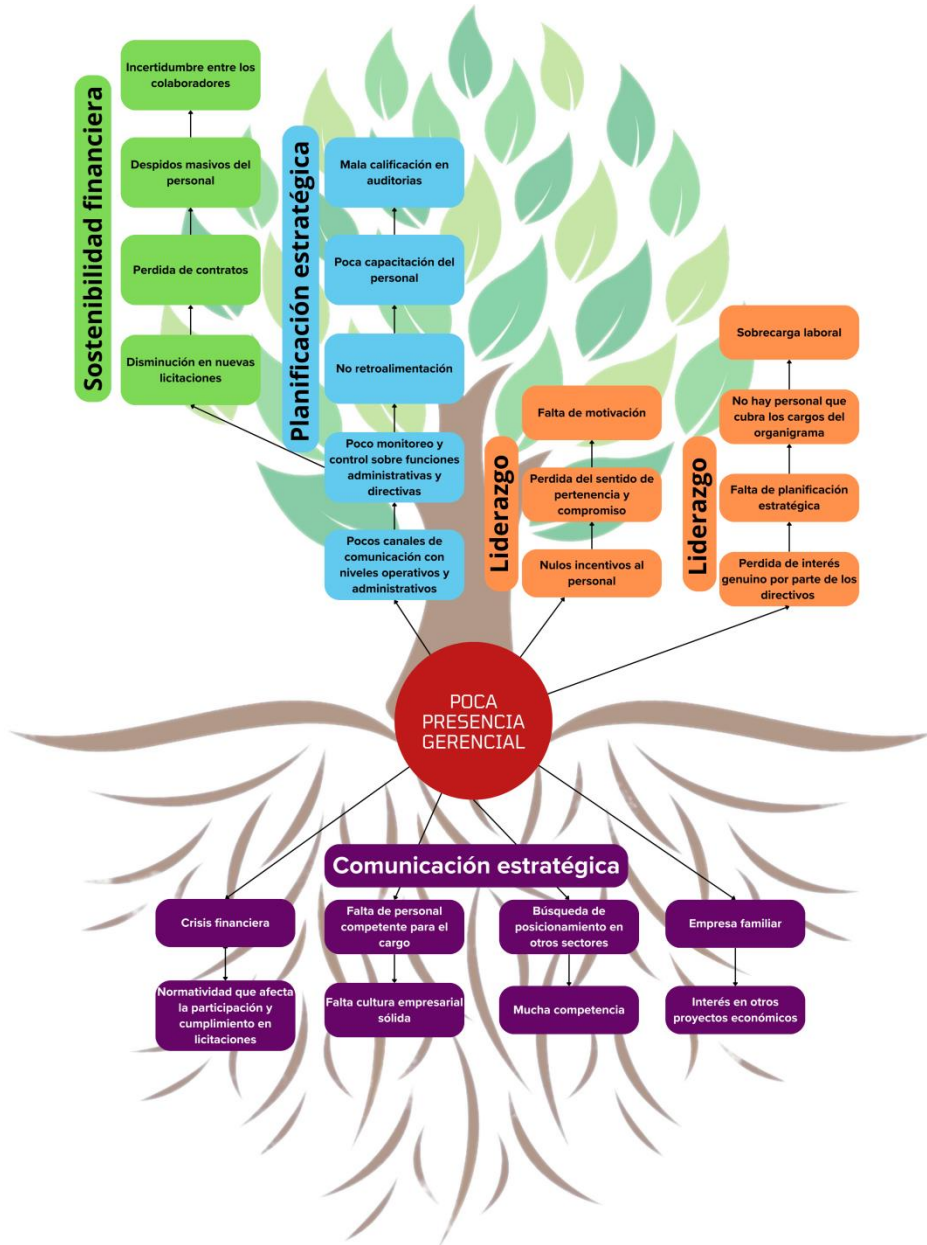
Árbol problema

La técnica refleja la frecuencia de los términos textuales de forma visual, destaca proporcionalmente las palabras de forma jerárquica, así que a mayor frecuencia será mayor el tamaño de la palabra y su protagonismo dentro del árbol (Peña, 2012).

Dentro del árbol problema se evidencia las necesidades identificadas gracias a los talleres realizados, en donde se resaltan las consecuencias y causas de una

problemática central y permite abarcar un problema específico mitigando así las repercusiones que este pueda llegar a presentar.

Ilustración 2 Árbol problema



Fuente: elaboración propia (2024)

Auténtica Seguridad Ltda., fue una organización muy amplia y agradecida, al brindarnos la oportunidad de estar en su interior, revisando sus documentos organizacionales o utilizando sus espacios para hacer observación. Dándonos datos que permitían entender y sustentar lo que estaba pasando dentro de la organización.

Cuando los especialistas llegaron a Auténtica Seguridad Ltda., aparentemente todo estaba bien, el propósito inicialmente era un plan para el fortalecimiento del sentido de pertenencia y programas de formación organizacional, pero fue a través del tiempo que se pudo establecer comportamientos, que se representan en las ramas del árbol problema, y que nos permite evidenciar la situación de la organización.

Tras varias visitas y después de aplicar diferentes herramientas en el proceso de diagnóstico, ubicamos las causas que dan origen al dolor de la organización, y las exponemos en las raíces del árbol.

Nos centramos en la falta de comunicación estratégica en la organización, identificando que no hubo buena gestión ante situaciones que se les presentaban, situaciones que van desde una crisis financiera, deficiencias en la planeación estratégica y hasta el interés a nivel gerencial para pensar en otras opciones de negocio.

Es así como en el tronco del árbol ubicamos el problema central, algo que notamos desde un inicio, y es la ausencia del gerente. Nunca pudimos incluir en los talleres al gerente porque estaba ocupado en reuniones de negocio, en su lugar se presentaba su hijo en calidad de subgerente. Esta situación desencadenó efectos negativos para diferentes ejes; liderazgo, sostenibilidad financiera y planificación organizacional.

A lo largo de las distintas visitas a la organización, por medio del diario de campo y actividades ejecutadas, se logró obtener información sobre la “agenda oculta” de la organización, dejándonos ver que el problema no era una falta de sentido de pertenencia por parte de los vigilantes lo que causaba la pérdida de contratos, sino que hay una falta de liderazgo, control y planeación por parte de los directivos y administrativos, lo que dificultaba el seguimiento de las licitaciones a nuevos contratos.

Gracias al acceso a documentos de carácter reservado de la organización, se logró evidenciar una reducción en las utilidades anuales, de sus contratos y su personal. De esta manera, se detectó que no existían formas de control en los procesos tanto operativos como administrativos y comerciales, a su vez, no existía una retroalimentación desde la parte directiva durante varios meses.

En la última visita realizada detectamos que las áreas de la empresa que son determinantes para sacar adelante la compañía, dirección comercial y de talento humano, estaban a cargo del subgerente, quienes ocupaban estos puestos renunciaron a comienzos del 2024. Por lo que nuevamente los procesos que se desarrollaban allí quedan sin registró y sin control.

Modelo CANVAS

El Modelo CANVAS es una herramienta, que fue desarrollada por Alexander Osterwalder, la cual se está consolidando como una alternativa real para agregar valor a las ideas de negocio. “El modelo Canvas es una herramienta lo suficientemente sencilla como para ser aplicada en cualquier escenario: pequeñas, medianas y grandes empresas, independientemente de su estrategia de negocio y público objetivo” Osterwalder (2011)

“El modelo Canvas fue creado con el fin de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito. A través de un ‘lienzo’ se detallan desde la idea de negocio, hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha”, así lo afirma Herrera (2015).

El Modelo Canvas ayuda simplificar la planificación empresarial. Está todo en un solo lugar, es fácil visualizar cada parte del negocio de la organización, el cómo se relaciona y dónde están las oportunidades. Es flexible y se puede usar desde que nace la idea hasta que el negocio está en marcha.

Tabla 2 Modelo CANVAS

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de clientes
-Proveedores -Alianzas temporales	- Participación en licitaciones del estado - Capacitación constante a los empleados Ofrecer sus servicios en el sector privado	- Medios tecnológicos innovadores - Personal idóneo y de confianza	- Directo desde los puestos de trabajo de los vigilantes - Redes sociales	-Entidades estatales
	Recursos clave		Canales	
	-Medios tecnológicos - Vigilantes y radiooperadores		-Página web -Redes sociales -Voz a voz	
Estructura de costes			Fuentes de ingresos	
-Salario de empleados -Compra de equipos tecnológicos			- Venta directa de los servicios de vigilancia	

Fuente: elaboración propia (2024)

Aplicar esta metodología ha permitido comprender de manera general a la Autentica Seguridad Ltda, la fuente fija de sus ingresos, pero, además, abre la posibilidad de enfocarse con mayor precisión en los clientes, sus necesidades y los retos o alternativas de nuevos negocios. En ese sentido, el apoyo de los medios tecnológicos – sistemas de seguridad digital, sumado a los servicios de vigilancia fija se convierten en una gran oportunidad de negocio alterna a la participación en licitaciones. Es así que la

propuesta de valor, atractiva, y novedosa puede estar en los medios digitales y los colaboradores (vigilantes) capacitados que respondan a las necesidades del mercado, pero más allá, a las necesidades de los clientes.

3.9. Análisis de la información

Para realizar un análisis de información dentro de la investigación cualitativa, es necesario asumir posturas académicas e ideológicas, debido a que tanto la cantidad de datos como los fenómenos y el sentido común hacen que sea una tarea retadora; de la misma manera, el análisis de la información se inicia desde el momento en que se plantea la pregunta de investigación, las técnicas que se utilizarán, el contexto y lugar del proyecto investigativo hasta el mismo registro de la información (Schettini y Cortazzo, 2015).

En consecuencia, en el caso específico de Auténtica Seguridad Ltda., el análisis de la información recopilada a través de diversas herramientas se torna esencial. Cada una de estas herramientas, seleccionadas estratégicamente, no solo proporciona datos relevantes, sino que también refleja la complejidad y la diversidad de los fenómenos que influyen en la seguridad de la organización. Desde encuestas de satisfacción del personal hasta auditorías de seguridad física, cada herramienta tiene un propósito definido y contribuye a una comprensión holística de la situación.

3.10. Cronograma

El cronograma permite gestionar el tiempo dentro del plan de trabajo, se determinan fechas que se ajustan a lo largo del proyecto, hasta completarlo, al fijar el cronograma es importante ser realista y llevar una trazabilidad del progreso y comparación del tiempo establecido de manera inicial (Vivar, et.). al. 2013).

Para el desarrollo de las actividades en Auténtica Seguridad se planteó el orden de la siguiente manera:

1. Solicitud de documentos organizacionales - Semana 1
2. Entrevista Gerente general – Semana 2
3. Taller de acercamiento y reconocimiento de actores – Semana 3
4. Taller de reconocimiento de problemáticas y cultura organizacional – Semana 4

5. Realización del documento-proyecto – Semana 5
6. Análisis información financiera, calidad, gestión humana y comercial – Semana 6
7. Taller grupo focal y réplica en puestos de vigilancia – Semana 7
8. Taller grupo nominal y realización de árbol problema – Semana 8
9. Establecimiento de problema, necesidad u oportunidad – Semana 9

4. Contexto

4.1. Organización

Auténtica Seguridad Ltda. es una organización de carácter privada con su sede principal en Bogotá D.C., conformada 145 empleados, divididos entre directivos, administrativos y operativos.

4.1.1. Historia de la organización

Auténtica Seguridad nace a partir de un proyecto académico de Juan Carlos Forero, quien se formaba como profesional en economía, en donde identificó tres ideas principales para su desarrollo: generar empleo, cubrir las necesidades que la Policía Nacional no cubría y como toda entidad económica, generar utilidades. Tiempo después, Forero se especializa en administración de seguridad y luego realiza diplomados en alta gerencia para darle valor agregado a su proyecto.

Así nació el 15 agosto de 1991 Auténtica Seguridad Ltda., inicialmente como una firma prestadora de servicios de consultoría, sin embargo, fue hasta 2007 en donde se constituyó como una empresa prestadora de servicios de vigilancia iniciando con un contrato residencial. La organización actualmente ofrece servicios de seguridad privada humana, con y sin armas, servicio canino de detección de explosivos, escoltas y medios de tecnológicos dirigidos al sector público y privado. A su vez, encontró su nicho de mercado en la participación de licitaciones públicas.

Auténtica Seguridad Ltda en la actualidad tiene una cobertura en el ámbito nacional en territorios como: Bogotá, Barranquilla (Atlántico), Sincelejo (Sucre), Medellín (Antioquia), Montería (Córdoba), Santa Marta, Ciénaga, Pijibay, Santa Ana, Plato, El banco, Fundación (Magdalena), teniendo como propósito principal ofrecer soluciones de seguridad integral, en donde se realiza un plan de disminución de riesgos y ofrece personal capacitado para el cuidado no solo de las instalaciones físicas sino que vele por la protección de sus clientes.

La organización ha tenido un importante crecimiento en cuanto a la cantidad de personal como en el perfilamiento de estos, requiriendo que su planta administrativa

sean profesionales graduados como contadores, abogados, administradores de empresas, economistas, etc. garantizando personal competente y especialista.

Así mismo, Auténtica hace parte del gremio de la seguridad, contribuyendo en mejorar las barreras del sector y tener conocimiento en las normas, asuntos legales y económicos, esa vinculación a los gremios permite mantener el equilibrio de la organización en el mercado como una empresa competitiva para el sector.

4.1.2. Tipo de organización

Auténtica Seguridad Ltda. pertenece al sector terciario, ya que está dedicada a la prestación de Servicios de vigilancia, tiene un carácter con ánimo de lucro-comercial; es una empresa de tamaño mediano ya que no cuenta con más de 200 empleados y maneja entre 5.002 y 15.001 SMMLV al año. Es una empresa formal, ya que está constituida legalmente desde el 15 de agosto de 1991. El esquema laboral de Auténtica Seguridad Ltda. es una sociedad limitada porque sus socios responden a las inversiones realizadas por cada uno al momento de su constitución. Además, tiene cobertura nacional, recibiendo sus recursos de la prestación de los servicios de vigilancia y seguridad privada en el sector público y privado, principalmente de la participación en licitaciones públicas.

El sector de la vigilancia está regulado por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, se busca brindar servicios de protección y confiabilidad para cada uno de los clientes abarcados, cabe mencionar que dependiendo de los intereses individuales organizacionales se dirige hacia un público objetivo, puede ser conjuntos residenciales o contratos estatales.

4.1.3. Nivel estratégico

Dentro del nivel estratégico de Auténtica Seguridad Ltda., se encuentran objetivos como brindar servicios de consultoría en seguridad, prestar servicios integrales apoyándose en la tecnología y personal capacitado, además de ello sus pilares son la honestidad, el compromiso y la calidad. Auténtica Seguridad Ltda. cuenta con una cultura ambiental que se ve reflejada en prácticas cotidianas implantadas dentro de su cultura organizacional. En este apartado se consideran algunas empresas

competidoras del servicio de seguridad privada, la normatividad a la que se aplica como entidad del tercer sector y otros actores implicados e importantes que no suelen contemplarse en sus escenarios.

Misión

Auténtica Seguridad Ltda., promociona e implementa soluciones integrales de seguridad privada proporcionando a sus clientes condiciones de confianza, credibilidad y tranquilidad que incrementa su calidad de vida, para ello utilizamos recurso humano idóneo bajo principios éticos y morales, apoyado con medios tecnológicos adecuados.

Visión

Auténtica Seguridad Ltda., en el año 2025 será una empresa reconocida por los altos estándares en la protección integral, compromiso con el desarrollo y bienestar de su grupo de interés, logrando la sostenibilidad del negocio mediante un crecimiento gradual anual mínimo del 20% y representación en por lo menos cinco ciudades capitales del territorio nacional mediante la apertura de sucursales o agencias.

Valores

Honestidad, compromiso, responsabilidad, calidad, efectividad y sentido humano. La empresa se caracteriza por tener un buen ambiente laboral, respeto entre empleados, confianza porque algunos de ellos se conocen desde hace varios años. Poseen espacios agradables para compartir y al ser de carácter familiar promueve un ambiente más cercano.

Cultura ambiental

Auténtica Seguridad Ltda., cuenta con una cultura ambiental dada en:

- Ahorro de energía y agua.
- Separar selectivamente los residuos de acuerdo con sus características físicoquímicas
- Promover el uso de transportes sostenibles.
- Desconectar electrodomésticos cuando estén en desuso
- Reciclar el agua cuando sea posible implementar sistemas de doble carga, además de ahorrar agua, se puede ahorrar dinero.
- Reducir el consumo innecesario de productos.

- Reducir el consumo de latas, reutilizar empaques de plástico.
- Disponer las baterías en contenedores apropiados.
- Usar bombillos LED y/o ahorradores de energía.
- Evitar el uso de aerosoles que contengan compuestos de Cloro
- Promover el uso de elementos de limpieza tales como el bicarbonato, jabón y

vinagre.

- Mercados ambientales

Tecnología y recursos

Auténtica Seguridad Ltd. dentro de la prestación de los servicios de vigilancia incluye la operación de monitoreo de cámaras de video vigilancia, alarmas, detectores de movimientos, sensores de movimiento, identificación facial etc. Para ello usa elementos de alta tecnología con la implementación de software destinados a cubrir necesidades de sus clientes en seguridad electrónica. En la compañía existe un área dedicada al control de los sistemas de monitoreo y radio comunicación, en donde la coordinan los Operadores de medios tecnológicos.

Tabla 3 Elementos y servicios operativos

Servicio / actividad	Equipo /elemento
Servicio de vigilancia fija con y sin armas de fuego	Avantel, radios
	Detectores de metales
	Armas de fuego
Medios tecnológicos	Minutas
	Linternas
Medio canino	Motocicletas
	Equipos de computo
	TV - pantallas

Fuente: elaboración propia (2023)

Tabla 4 Normatividad que rige sobre Auténtica Seguridad Ltda.

Componente	Requisito Legal	De qué trata
Prestación del Servicio	Decreto 1444 de 1991	Expide el Manual de Servicios de Vigilancia Privada.
	Decreto 356 de 1994	Por el cual se expide el estatuto de vigilancia u seguridad privada
	Decreto 2974 de 1997	Por el cual se reglamenta los servicios especiales y comunitarios de vigilancia y seguridad privada.
	Decreto 2187 de 2001	Por el cual se reglamenta el estatuto de vigilancia y seguridad privada contenido en el decreto -ley 356 de 11 febrero 1994
	Decreto 1612 de 2002	Por el cual se modifica y adiciona parcialmente el decreto 2974 de 1997, sobre los servicios comunitarios de vigilancia y seguridad privada.
	Decreto 3222 de 2002	Por el cual se reglamenta parcialmente el estatuto de vigilancia y seguridad privada contenido en el decreto -ley 356
	Decreto 2355 de 2006	Por el cual se modifica la estructura de la SVSP y se dictan otras disposiciones
	Resolución 1364	Por medio del cual se adopta el manual del usuario de la SVSP
	Resolución No	Por el cual se fija un plazo, los criterios para su cumplimiento y se establece las

	20193200025307	medidas para el recaudo anual de la contribución a cargo de las personas naturales y jurídicas que ejerzan o presten las actividades y los servicios sometidos a control, inspección y vigilancia por la superintendencia de vigilancia y seguridad privada
	Resolución No 20191300043017	Por el cual se modifica el artículo sexto de la resolución 20191300039187 del 24 de abril de 2019
Laborales	Constitución política	Constitución Política de Colombia de 1991
	Código Sustantivo del trabajo	Código Sustantivo del trabajo de 1950
	Ley 100 / 1993	Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones"
	Ley 1438 de 2011	Reforma el sistema general de seguridad social en salud
Contables y financieras	Ley 1314 de 2009	Principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia.
	Ley1819 de 2016	Adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones.

	Decreto 2784 de 2012	Reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 1.
	Decreto 1074 de 2015	Expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo.
	Decreto 2420 de 2015	Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información.
Seguridad y Salud en el Trabajo	Ley 9 de 1979	Por la cual se dictan medidas sanitarias.
	Ley 1010 de 2006	Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.
	Ley 1562 de 2012	Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales
	Ley 1539 de 2012	Por medio de la cual se implementa el certificado de aptitud psicofísica para el porte y tenencia de armas de fuego y se dictan otras disposiciones
	Decreto 614 de 1984	Se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país.
	Decreto 1072 de 2015	Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo

Ambiental	Ley 9 de 1979	Por la cual se dictan Medidas Sanitarias
	Ley 373 de 1997	Por la cual se establece el programa para el uso eficiente y ahorro del agua.
	Decreto 2811 de 1974	Por el cual se dicta el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente
	Decreto 1076 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible."
	Decreto 4741 de 2005	Por el cual se reglamenta parcialmente la prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral.
	Ley 1672 de 2013	Por la cual se establecen los lineamientos para la adopción de una política pública de gestión integral de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE), y se dictan otras disposiciones.
	Resolución 160 de 1996	Por la cual se reglamentan los niveles permisibles de emisión de contaminantes producidos por las fuentes móviles con motor a gasolina y diésel.
Seguridad vial	Resolución 40595 de 2022	Metodología para los planes estratégicos de seguridad vial

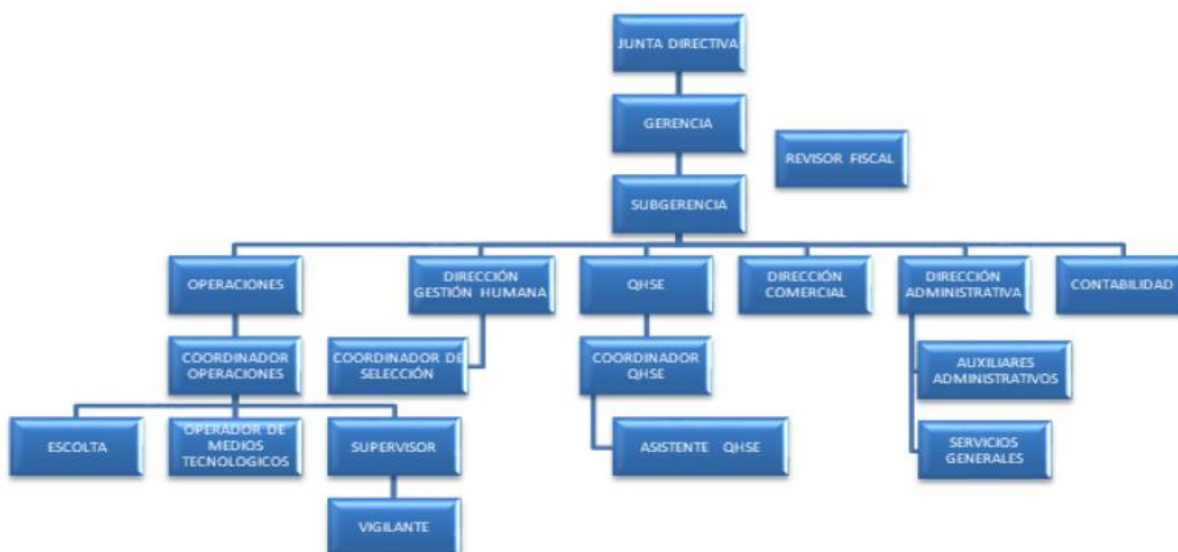
Fuente: elaboración propia (2023)

4.1.4. Estructura organizacional

Para Strategor (1995), la estructura es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. Para la organización es fundamental que la estructura de Auténtica Seguridad Ltda. se identifique claramente, ya que permite que todos los colaboradores comprendan y tengan presente su propio rol y el de sus compañeros. Esta comprensión entre si promueve el adecuado funcionamiento de la empresa, al facilitar la coordinación y colaboración entre los diferentes equipos y departamentos. Por lo tanto, el análisis y la clarificación de la estructura organizativa se convierten en elementos esenciales para garantizar la eficiencia de Auténtica Seguridad Ltda.

Auténtica Seguridad Ltda. está conformada por: junta directiva, gerencia, subgerencia, gestión humana, dirección comercial, asistente HSEQ, contabilidad, mensajería, recepción, coordinación de operaciones cuenta con supervisor en áreas de vigilantes, escoltas y operadores de medios tecnológicos. Además, cuenta con coordinación QHSE (Quality, Health, Safety and Environment) y revisoría fiscal, que prestan un servicio staff.

Ilustración 3 Organigrama de Auténtica Seguridad Ltda.



Fuente: Auténtica Seguridad (2023)

Aunque el organigrama está estructurado, la empresa no tiene un director administrativo, un coordinador QHSE, un coordinador de selección o un coordinador de operaciones, el subgerente dirige varios procesos y la delegación de otras funciones recae sobre el personal disponible.

Funciones para destacar dentro del organigrama

- **Dirección comercial:** Encargado de las licitaciones públicas y alianzas para uniones temporales, revisión y lectura de otras propuestas de la competencia.
- **Subgerencia:** Encargado de dirección administrativa y operaciones, se debe realizar el cronograma de turnos, las visitas a los clientes, los reportes de novedades, los permisos y la revisión en caso de fallas en los sistemas tecnológicos.
- **Asistente administrativa:** Apoyo en Gestión humana con afiliaciones, reportes mensuales de pólizas de vida, almacén, entrega de dotación y recepción.
- **Asistente de QHSE:** Trabaja de la mano con Gestión Humana y en caso de control del sistema de salud en el trabajo solicitan la prestación de servicios de una entidad externa, llamada Risk Solution.
- **Supervisor:** 2 son motorizados-móviles y se encargan de la revisión en todos los puestos (incluso nocturno), mientras que otras 3 personas se dedican a revisar los predios DADEP (solo diurno), adicional a dos personas contratadas por servicios para Medellín y Montería, que realizan supervisión y afiliaciones de seguridad social (cajas de compensación).

La organización tiene 145 empleados; 134 son operativos y 11 administrativos. El personal administrativo de auténtica seguridad cuenta por lo menos con un estudio profesional, buscando como su visión lo menciona, personal idóneo y capacitado. De los vigilantes entrevistados, el 50% contaba con alguna discapacidad física por motivos de la pertenencia a alguna figura del servicio militar o el ejército. No fue posible el acceso a la información personal de los empleados como sus hojas de vida o experiencia laboral previa.

Cabe destacar que, aunque el personal administrativo plantea que la organización es estable, por parte del personal operativo es distinto, se sabe que este tipo de organizaciones de servicios está normalizado que cada cierto tiempo se terminen los

contratos, y como dice el director de gestión humana, a finales de año se pueden perder los contratos nacionales de la organización, 65 contratos que es posible, no se recuperen.

Esto impacta no solamente en la gestión del personal, la pérdida de alianzas, falta de vínculos óptimos que sostengan el contrato o las cifras requeridas para licitar en los contratos del Estado, sino también mencionando la falta de estabilidad económica y social de cada uno de los trabajadores a nivel nacional y sus familias, más para estas festividades, desembocando en la afectación de su salud mental.

4.1.5. Talento humano

Mejía, Bravo y Montoya, citando a Ducker, definen el talento humano como “todos los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de los empleados que hacen parte de una organización. Es un medio relevante para planear proyectos de vida y de trabajo del personal, pero es clave para lograr los objetivos y mejorar las posibilidades organizacionales futuras en términos de competitividad.

El talento humano en Auténtica Seguridad Ltda. es esencial porque son los empleados quienes impulsan el éxito de la empresa. Invertir en su desarrollo y bienestar no solo mejora el rendimiento individual, sino que también fortalece la capacidad de la organización para adaptarse y competir en el mercado. Los programas de formación no solo benefician a los empleados en su crecimiento personal y profesional, sino que también aseguran el futuro competitivo de la empresa.

Actualmente la caracterización del talento humano de la organización Auténtica Seguridad Ltda es la siguiente:

Cantidad total de personal:

145 personas. 127 hombres (87.59%) y 18 mujeres (12.41%)

Personal operativo: 134 personas, 123 hombres (91.79%) y 11 mujeres (8.21%)

Personal administrativo: 11 personas, 4 hombres (36.36%) y 7 mujeres (63.64%)

Personal con discapacidad: 15 personas.

Rangos de edades:

Entre 20 y 29 años: 11 personas (Generación Z: se destacan por tener cualidades como; ser comunicativos, hiperconectados, comprometidos)

Entre 30 y 39 años: 47 personas (Millennials: se destacan por tener cualidades como; ser creativos, innovadores, exigentes)

Entre 40 y 49 años: 56 personas (Generación X: se destacan por tener cualidades como; ser colaboradores, pragmáticos, adaptables).

Entre 50 y 59 años: 26 personas (Generación X)

Más de 60 años: 5 personas (Baby Boomers: se destacan por tener cualidades como; ser profesionales, optimistas y consumistas)

Rangos salariales:

Entre 1 y 2 salarios mínimos: 139 personas

Entre 2 y 4 salarios mínimos: 2 personas

Más de 4 salarios mínimos: 4 personas

4.2. Entorno

Auténtica Seguridad Ltda. está inmersa en diversos escenarios y cuenta con varios actores con los que se encuentra involucrada: Gremio en el sector de vigilancia, Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, clientes (conjuntos residenciales, entidades públicas) proveedores:

Competencia

- Seguridad Nápoles Ltda.
- Vigilancia Acosta Ltda.
- Zona de seguridad Ltda.
- Sevicol Ltda.
- Seguridad Penta Ltda.
- Amcovit Ltda.
- Vigilancia Santaferena Ltda.
- Compañía Andina de Seguridad Ltda.
- Seguridad Oncor Ltda.
- Securcol Ltda.
- Seguridad las Américas Ltda.

- Granadina de vigilancia Ltda.
- Protevis Ltda.
- Serviconfor Ltda.
- TAC seguridad Ltda.
- Águila de Oro de Colombia Ltda.
- Megaseguridad la Provedora Ltda.
- Sepecol Ltda.
- Seguridad Atlas Ltda.
- Cooviam Ltda.

Partes interesadas

AUTENTICA SEGURIDAD LTDA., tiene entre sus partes interesadas:

- Trabajadores y representante de los trabajadores en los diferentes comités COPASST, Comité de Convivencia Laboral, Brigada de Emergencia y Comité de Seguridad Vial.

- Familia de los trabajadores
- Proveedores
- Contratistas
- Clientes
- Aliados estratégicos
- Organismos de control
- Socios
- Entidades de apoyo
- Comunidad
- Agremiaciones

Proveedores

Tabla 5 Relación de proveedores

Tipo de proveedor	Interacción	Requisitos actuales
Armamento	Requerimientos de armamento	Especificaciones del tipo de armamento que requiere la empresa
Suministro de equipos tecnológicos	Requerimientos de cámaras, sensores, equipos de computo	Especificaciones técnicas de los equipos
Dotación	Requerimientos según resolución autorización de uniformes y distintivos	Resolución
Equipos de comunicación	Requerimientos de radios, radiofrecuencias y celulares.	Fichas técnicas Garantías de los elementos adquiridos
Papelería (minutas)	Requerimientos de papelería	Especificaciones de los productos requeridos
Diferentes elementos para la prestación del servicio (linternas, detectores de metal)	Requerimientos según las necesidades del servicio	Especificaciones de los productos requeridos
Alquiler de vehículos	Contrato de arrendamiento de motocicletas.	Especificaciones de los productos requeridos, cumplimiento en mantenimientos preventivos y

		correctivos
Elementos de Bioseguridad	Elementos como gel antibacterial, tapabocas y alcohol.	Ficha técnica Hoja de seguridad productos químicos.
Exámenes médicos	Teniendo en cuenta la necesidad de actualización: psicofísicos, ocupacionales ingresos Ocupacionales periódicos	Certificado exámenes
Medio Ambiente	Teniendo en cuenta la cantidad de residuo para disposición final.	Certificado disposición final.

Fuente: elaboración propia (2024)

4.2.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis estratégico que identifica los factores externos que impactan en los aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Se utiliza para comprender las fuerzas que influyen en un entorno particular, como un sector específico, el mercado laboral, grupos demográficos objetivo, la competencia, entre otros, afirman Parada (2013) y Pérez (2018). También destacan que es una técnica de análisis empresarial que proporciona una visión del entorno en el que opera una empresa. Esto facilita la elaboración de estrategias para enfrentar, aprovechar o adaptarse a cualquier situación que pueda influir en el sector.

Tabla 6 Análisis PESTEL

POLÍTICOS	Cambio de gobierno y sus nuevas políticas implementadas dentro de los distintos sectores terciarios
	Modificación de leyes que se avalen y perjudiquen algunos intereses de la organización
	Inestabilidad del ejecutivo
ECONÓMICO	Cambios en la forma de calcular los precios de los servicios de vigilancia
	Cambios en la regla fiscal
	Cambios en la tasa de interés
	Validación de la moneda extranjera
SOCIOCULTURAL	Prácticas y cambios en el uso del servicio
	Personas que optan por tecnología para la vigilancia
TECNOLÓGICO	Automatización de procesos
	Virtualidad para los empleados
	Softwares financieros
	Nuevos y mejores sistemas de circuito de video en vigilancia
ECOLÓGICO	Cultura y educación ambiental
	Beneficios por normatividad ambiental
	Menos uso de combustibles fósiles
	Cultura cero papeles
	Uso racional de agua
LEGAL	Normatividad para el funcionamiento
	Legislación laboral
	Certificaciones de calidad

Fuente: elaboración propia (2024)

El análisis PESTEL aplicado a Auténtica Seguridad Ltda. permite determinar que: La empresa desde el punto de vista legal cumple con la normatividad vigente que rige a las empresas de seguridad, y que son emitidas a través de la Supervigilancia alineadas a decisiones de orden legislativo y de gobierno impactando la organización a nivel administrativo y financiero. Adicionalmente, Auténtica Seguridad Ltda. se encuentra en una constante adaptación respondiendo a las necesidades tecnológicas del mercado e implementando actualizaciones a sus procesos internos para optimizar los recursos disponibles.

En el análisis y recolección de información se encontró que con la expedición del decreto 1279/octubre 2021 por el Departamento Nacional de Planeación, acabó afectando la operación de la organización, limitando la participación de la empresa en licitaciones públicas porque no cumple con los requisitos exigidos en esta normativa, que consiste en contratar madres cabezas de hogar, población femenina y población con discapacidad.

4.2.2. Análisis FODA

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas” (Sarli, Gonzalez y Ayres, 2015). De la misma manera, estas autoras afirman que el análisis FODA, permite explorar nuevas soluciones, tomar decisiones oportunas, determinar los cambios a realizar y ajustar los planes determinados.

Tabla 7 Matriz FODA

MATRIZ FODA	
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buenas instalaciones. - Experiencia en el mercado. - Personal capacitado. - Ofrece empleo a personal con discapacidad. - Cumplida con los compromisos laborales y legales. - Colaboradores hablan de una empresa que les cumple. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuevas tecnologías en el sector. - Aprobación de normas que beneficien a la empresa. - Capacitación de los colaboradores. - Incremento de la demanda en el sector.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de procesos claros en la planificación de la organización. - Falta de procesos claros de control y seguimiento de tareas de cada una de las dependencias. - Poca comunicación entre directivos y personal operativo. - Enfocados solo en procesos licitatorios. - Algunos cargos descritos en la estructura organizacional no existen. - Mejorar la comunicación con todos los colaboradores de la organización. - Mejorar la participación de los colaboradores en la operación de la 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acceso a la tecnología que pueda reemplazar servicios que presta la organización. - Normatividad que no pueda cumplir la empresa. - Aumento del número de empresas que prestan los mismos servicios. - Leyes o normas que aumenten el pago de más impuestos. - Aumento en los servicios de conserjes. - Ofrecimiento de medios tecnológicos sin costo por parte de otras empresas.

compañía. - Conseguir más clientes explorando el sector privado.	
---	--

Fuente: elaboración propia (2024)

4.2.3. Análisis las 7S de Mckinsey

Con base en Zambrano, Florencio y Bayona (2020), el modelo 7s de McKinsey es una estrategia utilizada para fortalecer la organización de una manera integral y la valoración de las actividades realizadas diariamente por la compañía orientadas hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es necesario no sólo identificar los elementos o factores sino tener una idea íntegra y general de cómo se combinan entre ellos para mejorar resultados y efectividad organizacional (Martínez, 2015)

Estrategia

Auténtica Seguridad Ltd. tiene como estrategia consolidarse como una de las mejores empresas del sector. Para ello utiliza personal capacitado en cada servicio que ofrece, respondiendo a necesidades y retos del sector. En ese sentido se enfoca en el uso de herramientas tecnológicas asociadas a la vigilancia física logrando fusionar servicios de protección más eficientes y completos.

Auténtica Seguridad Ltda. se destaca por ofrecer estabilidad laboral y bienestar a sus colaboradores a partir del cumplimiento de la normatividad y por iniciativa misma de la compañía para ofrecer mejores servicios, por lo tanto, a la fecha no registra ningún tipo de demanda, denuncia o reclamación relacionada con su labor.

Estructura

La organización tiene un organigrama vertical, ubicando en cabeza al gerente y al subgerente, quienes son los que toman las decisiones en Auténtica Seguridad Ltda. Los empleados se alinean a la estrategia organizacional, a través de capacitaciones constantes y en base a los valores de la organización; respeto, honestidad, calidad, efectividad y sentido humano. La asistente HSEQ es la encargada de compartir esta

información a los colaboradores, mediante los medios de comunicación implementados en la organización, como el correo electrónico, WhatsApp, llamadas telefónicas y presencial.

Habilidades

La organización no tiene un plan de formación ni ha desarrollado una carrera para sus colaboradores, pero los vigilantes reciben su capacitación anual, según la normativa, y el personal administrativo tiene formación profesional para cumplir con sus respectivas responsabilidades de cargo. Tampoco implementa un proceso de monitoreo y evaluación, limitando el mejoramiento y optimización del desarrollo de los procesos.

Personal

Auténtica Seguridad Ltda. cuenta con 165 empleados, quienes deben contar con formación profesional para los cargos administrativos y directivos, mientras que para los operativos es necesario una formación en seguridad privada, con varias especialidades. Dentro del organigrama se encuentran definidos algunos cargos, pero no hay quien los desarrolle.

Estilo

El gerente es quien toma las decisiones dentro de Auténtica Seguridad Ltda., por esto, los demás empleados lo perciben como una figura de autoridad, sin embargo, un sector de los colaboradores quisiera que los tuvieran más en cuenta en la toma de decisiones. Dentro de la organización se evidencia un trabajo cooperativo en las distintas áreas, por otra parte, no se implementa ningún tipo de incentivo para premiar el liderazgo o el cumplimiento de metas.

Valores compartidos

La misión de Auténtica Seguridad Ltda. inicialmente es prestar servicios integrales de seguridad privada, principalmente en la construcción de confianza, credibilidad y tranquilidad hacia sus clientes, a través de personal idóneo. Para el año 2025 se espera consolidarse como una empresa reconocida por la calidad de sus servicios, el cumplimiento de la normatividad y comprometida por el bienestar de sus empleados. Calidad, responsabilidad y compromiso son los principales valores que conforman a la

organización desde sus inicios, representados en la prestación de sus servicios de manera oportuna y eficiente, a su vez, con el personal humano.

Sistemas

Los procesos no están claramente definidos en la organización, así como algunas funciones y responsabilidades.

4.3. Comunicación

De Castro (2014) afirma que la comunicación en las organizaciones tiene una direccionalidad y una intencionalidad ya que esta es la que establece la cultura y normas de la misma, permite un diálogo entre distintos niveles de jerarquía, no obstante, se tiene la errónea idea que la información es poder y a menos información hacia los colaboradores de diversos niveles mayor es el nivel de ansiedad que se genera en ellos.

4.3.1. Mapeo de actores

Este mapeo pretende representar las realidades sociales en las que se encuentra el grupo de investigación, en donde no sólo se enlistan a los actores involucrados sino también se describen sus acciones, perspectivas y objetivos, estableciendo estructuras y las relaciones entre ella para realizar una intervención específica (Tapella, 2007)

En el análisis de la organización, hay que revisar el papel de los actores principales como lo son empleados, clientes y proveedores, y contemplar actores secundarios y el papel que desarrollan alrededor de la organización, así como los organismos de control, las familias de los trabajadores, las entidades de apoyo, la comunidad, los aliados estratégicos y los gremios, determinando cuáles son las necesidades de cada público y las expectativas que tienen sobre Auténtica Seguridad Ltda.

Tabla 8 Relación de actores internos y externos, frente a sus necesidades y expectativas en Auténtica Seguridad Ltda.

PARTE INTERESADA	NECESIDADES	EXPECTATIVAS
Accionistas	Sostenibilidad de la organización, financiera y legal.	Incremento de la rentabilidad
	Recurso humano calificado	Incremento de facturación
	Recursos físicos	Reconocimiento de marca
	Mantener e incrementar clientes	Incremento de número de trabajadores
	Minimizar costos en consumo de recursos	Apertura de sucursales
	Contribuir con la protección del medio ambiente	No dependencia del sector publico
	Evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales	Sistema de gestión integrado certificado
	Incrementar la satisfacción de las partes interesadas	Beneficios obtenidos a partir del aprovechamiento de los residuos
	Establecimiento de estrategias para el adecuado manejo de la actual crisis y para continuar con la sostenibilidad de la empresa	Mantener la estabilidad y bienestar del personal de la Organización durante la época de crisis que se afronta.
		Protección de los trabajadores
Clientes	Seguridad y confianza	Uso de tecnología avanzada

	Compromiso en el cumplimiento de los requisitos	Excelencia en el servicio
	Oportunidad en el servicio y atención de requerimientos	Asesoría y servicio al cliente
	Cumplimiento del SIG: SG SST, ambiental	Presentación de informes de gestión de SST y ambiental
	Presentación de informes de gestión en seguridad	Contar con una cadena de suministro ambientalmente responsable.
	Implementación de acciones para minimizar contagios en el personal de seguridad.	Prevención de accidentes de trabajo
Proveedores	Cumplimiento de acuerdos (pagos, pedidos)	Apoyo al cumplimiento del SGSST
	Fidelización	Crecimiento de la Organización
	Satisfacción del cliente con los productos o servicios	Aportes para aplicación de la gestión ambiental
	Mantener la comunicación directa	Asesorar a la Organización según la especialidad del proveedor
	Ampliación de los productos o servicios requeridos	Mantener niveles mínimos de comercialización de los servicios y productos.
	Beneficios mutuos en materia ambiental	
Trabajadores	Inducción e instrucciones adecuadas para el	Aporte en la gestión ambiental que

	desempeño del cargo, para la prevención de ATEL y protección del medio ambiente.	permite ahorrar consumo domestico
	Suministro de elementos para prestar el servicio y EPP	Respaldo y apoyo
	Cumplimiento en pagos de seguridad social y nomina	Crecimiento de la empresa
	Clima laboral apropiado	Incremento salarial
	Seguridad y protección laboral	Oportunidad de ascenso
	Condiciones apropiadas para el desarrollo del cargo	Reconocimiento
	Formación ambiental	Capacitación
	Mantener el empleo	Planes de bienestar
	Protección frente al riesgo biológico de COVID 19.	Flexibilidad en horarios
		Facilidad de movilidad
		Conocimiento del aporte real de la empresa a la gestión ambiental
		Reconocimiento o incentivos por el compromiso ambiental
Familias de los trabajadores	Cumplimiento en pagos de los trabajadores	Permitir la participación en actividades relacionadas en seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente.

	Contratación	Incentivar buenas prácticas ambientales en los hogares.
	Protección y seguridad para los trabajadores	Posibilidad de estudio y crecimiento personal y profesional.
	Aportes oportunos a seguridad social para disfrutar de la atención del sistema	
Organismos de control (Gobierno)	Cumplir la normatividad de acuerdo con la misión de la empresa, en materia de seguridad, salud en el trabajo y ambiente	Agilidad en tramites
	Afiliación del personal a seguridad social y aportes sobre la base de cotización	La legislación futura no afecte financiera o legalmente la empresa.
	Atención oportuna de requerimientos	Profesionalización del gremio.
	Vigencia de permisos	Respuestas oportunas ante retos y políticas de estado.
	Implementación del SG SST	Certificado en seguridad y salud en el trabajo ante el ministerio de trabajo.
	Pago obligaciones legales y tributarias de acuerdo con los calendarios tributarios	
ORGANISMOS DE CONTROL (Supe	Cumplir la normatividad de acuerdo con la misión de la empresa	Participación en mesas de trabajo del sector

vigilancia)	Reporte oportuno a RENOVA de novedades, estados financieros, información de trabajadores, equipos, seguridad social.	Aporte efectivo para la prevención del LAFT
	Acreditación del personal	Crecimiento del sector dentro de la legalidad
	Renovación de licencia y permisos	
Entidades de apoyo	Suministro de información oportuna y veraz	Mantener vinculación con la red de apoyo.
	Asistencia a capacitaciones y eventos	Cumplimiento de compromisos
	Participación de actividades de control y vigilancia	Solicitud de capacitación
Comunidad	Seguridad	Asesoría relacionada a temas de seguridad
	Cumplimiento legal	Recursos para brindar apoyo necesario
	Calidad del servicio	Incluir a la comunidad en jornadas de responsabilidad social
	Respeto	Generar valor agregado con instituciones sin ánimo de lucro
	Confianza	
	Protección de los recursos naturales	
Aliados estratégicos (Uniones temporales)	Cumplimiento legal de la Organización	Crecimiento de la Organización
	Índices financieros óptimos	Alianzas para adquisición de nuevos

		contratos
	Experiencia en contratación	Sistemas de Gestión certificados
	Gestión de responsabilidad social	Aumentar e innovar en la prestación del servicio
Agremiaciones	Participación de la empresa en la agremiación	Aportes a la gestión del sector en materia legal, de Seguridad y Salud en el Trabajo, Ambiental y de Calidad
	Crecimiento de la Empresa en temas ambientales	Socialización de buenas prácticas y Sistemas de Gestión exitosos
	Respeto de los Derechos Humanos	

Fuente: elaboración propia (2024)

En el análisis de la organización, hay que revisar el papel de los actores principales como lo son empleados, clientes y proveedores, y contemplar actores secundarios y el papel que desarrollan alrededor de la organización, así como los organismos de control, las familias de los trabajadores, las entidades de apoyo, la comunidad, los aliados estratégicos y los gremios, determinando cuáles son las necesidades de cada público y las expectativas que tienen sobre Auténtica Seguridad Ltda. De la misma manera, es importante diferenciar a los stakeholders de los públicos en general para que los objetivos de la investigación puedan ser abordados de manera objetiva y directa hacia la población con la que se desea trabajar.

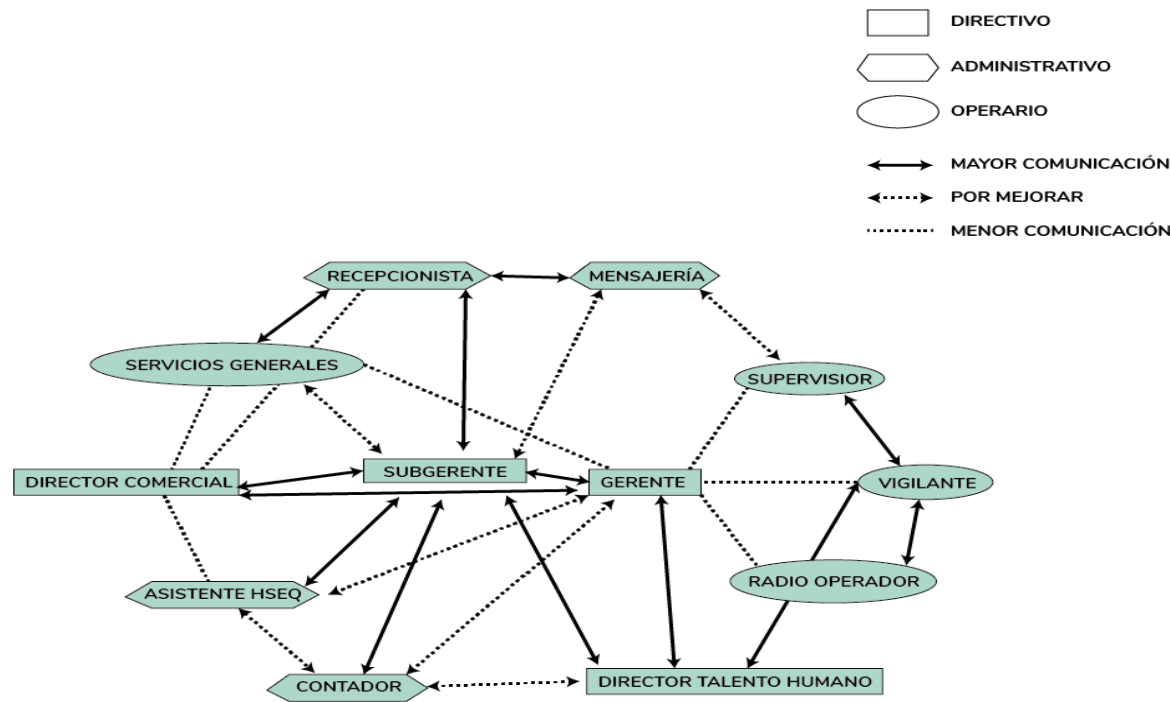
4.3.2. Sociograma

El sociograma, también conocido como test sociométrico, es una herramienta de análisis de datos utilizada para revelar las conexiones sociales entre los miembros de un grupo específico. En términos simples, esta técnica nos

proporciona una representación gráfica de las relaciones en el grupo, permitiendo identificar visualmente las interacciones entre los individuos y descubrir los lazos de influencia y preferencia que existen en él (López 2009).

Desde esta herramienta es más práctico identificar cómo se da la comunicación entre las diferentes áreas y quienes la conforman en Auténtica Seguridad Ltda., analizar cuáles son las relaciones que se dan con mayor o menor frecuencia, si hay una oportunidad de mejorarla en áreas específicas o si es considera eficiente.

Ilustración 4 Sociograma con los actores internos de la organización



Fuente: elaboración propia (2023)

A partir del sociograma se identifica cómo se relacionan los actores internos de la organización, donde se determina que el subgerente tiene mayor comunicación con los distintos actores, el gerente solo mantiene buenas relaciones con la subgerencia y el director comercial y con talento humano. Los vigilantes mantienen el conducto regular dirigiéndose solo a su supervisor, el radio operador y el director de gestión humana, ya que debe cumplir con reportes diarios o solicitar permisos.

Se observa que el subgerente se comunica más frecuentemente con varias áreas, especialmente en lo concerniente al desarrollo y ejecución de las tareas diarias. Sin embargo, hay algunas áreas con las que la comunicación es escasa o nula.

También, se evidencia una estructura de relación jerárquica y un flujo de comunicaciones característico de empresas de seguridad, las cuales laboran personal retirado de las fuerzas militares y tienen un modelo de subordinación marcado. En cuanto al personal administrativo, pese a que cuentan con constante comunicación, se puede mejorar y hacerse más efectivo.

Tabla 9 Relación comunicacional

PROCESO	QUÉ COMUNICAR	CUÁNDO COMUNICAR	A QUIÉN COMUNICAR	CÓMO COMUNICAR	QUIÉN COMUNICA	REGISTRO
QHSE	Misión, visión, valores estratégicos de la empresa	a		*Inducción *Reinducción *Instructivos	Director gestión humana	

	Política, objetivos del sistema integrado de gestión			*capacitaciones *Instructivos	QHSE	Lista de asistencia
	Procedimientos del sistema integrado de gestión			*Reuniones	QHSE	Lista de asistencia
	Desempeño de los procesos	*Dependiend o de la periodicidad de los procesos	Responsable de los procesos	*Informe de indicadores	QHSE	*Seguimiento de los procesos del sistema de gestión de calidad *Acciones correctivas y de mejora
	Resultado de evaluación de la satisfacción	*Durante la revisión por la alta	Responsable de los	*informe	Director comercial	informe de la evaluación de la satisfacción

	del cliente	dirección	procesos			del cliente
	Programa de auditoría	*Cada vez que se establezca un programa de auditoría	Auditor líder	*Reunión	QHSE	Correo electrónico
	Plan de auditoría interna	Previo a las auditorías internas a realizar	Responsables de todos los procesos	*comunicación interna	Auditor	Formato plan de auditoría
	Resultados auditoría interna	al finalizar la auditoría	Responsable de los procesos	*Entrega del informe general y por procesos	QHSE	Informe de auditoría
	Estado de las acciones correctivas y de mejora	Desde el inicio hasta el final de la acción	*Responsable de los procesos *Responsable de las acciones	*Correo electrónico	Responsables asignados	Documentación de las acciones correctivas y de mejora del

			*QHSE			SIG
	Actualización de los documentos de los procesos del SIG	*Cambios en las actividades de los procesos	Responsable de los procesos	*Reuniones *correo electrónico	Responsables asignados	
	Matriz de riesgos y oportunidades	*cuando sea requerido *reunión de la alta dirección	Todo el personal	Reuniones	Gerencia - QHSE	Matriz de riesgos y oportunidades
	Análisis del contexto interno y externo	*cuando sea requerido *reunión de la alta dirección	todo el personal	Reuniones	Gerencia- QHSE	Informe del análisis del contexto interno y externo

	Aspectos e impactos ambientales significativos	*Inducción al personal	*Visitantes *Clientes *Proveedores	*Reuniones *capacitaciones	*Responsables de cada proceso *QHSE	*Lista de asistencia *Acta de reunión
	Programas ambientales	Según cronograma del SIG	*Visitantes *Clientes *Proveedores	*Reuniones *capacitaciones	*Responsables de cada proceso *QHSE	*Lista de asistencia *Acta de reunión
	Reunión de brigadas de emergencia	Informar a los integrantes las fechas, horarios y temática de la reunión	*Brigadistas	*Preparación ante emergencias * Plan de emergencia *Inspección de elementos * Simulacro	*QHSE *Brigadista	*Acta de reuniones * lista de asistencia
	Ruta de evacuación	Dar a conocer a todas las personas que visiten	* Trabajadores *Visitantes	*Reunión *Avisos- Carteles	QHSE	*Registro de visitas * actas reuniones

		las instalaciones de la empresa				
	Identificación de peligros y valoración de riesgos	Dar a conocer los peligros que están expuestos dentro de las instalaciones de la empresa	*Trabajadores *Visitantes	*Capacitaciones * Reuniones	*COPASST *QHSE	*Lista de asistencia *Acta de reunión
	Requisitos legales y otros requisitos	Cuando se modifique la legislación aplicable a la empresa	Todo el personal	*Reuniones	QHSE	*Acta de reunión

COPASST	*Incidentes *Accidentes de trabajo *Enfermedades laborales	Cada vez que se presenten	*ARL *COPASST *Ministerio de trabajo si es necesario *Personal implicado	*Reuniones *Capacitaciones	*Trabajadores *QHSE *director operativo	*Matriz de riesgo *Investigación de accidentes *Acta de reunión
COMITÉ DE CONVIVENCIA	Acoso laboral o situación similar	Cuando se presente posible acoso	Comité de convivencia	*Correo electrónico * Notificación escrita	Personal afectado	*Acta de reunión * lista de asistencia
	Reunión COPASST	Tratar temas de seguridad y salud en el trabajo	Integrantes del COPASST	* Comunicación interna *Correo electrónico	Integrantes del COPASST	*Actas de reuniones
DIRECCION COMERCIAL	PQRS	Cuando se presenten PQRS	*Gerencia *director comercial	*Reuniones	*director operativo *Asistente de operaciones	*Formato PQRS

GESTIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA	Necesidad de compras	cuando sea necesario	personal de los procesos	*Orden de compra	*Asistente de operaciones *Auxiliar administrativo	* Orden de compra *Factura
	Necesidad de personal, formaciones	cuando se genere la necesidad	*director gestión humana * Coordinador de selección	perfil del personal	Gerencia	*Manual de funciones
	Necesidad de mantenimiento de cámaras, armas, equipos	*cuando sea necesario *cuando esté programado	*director administrativo	Cronograma de mantenimiento	Todo el personal	*Cronograma
GESTION HUMANA	Responsabilidad y autoridad	Ingreso de nuevo personal en la empresa	* Trabajadores *partes interesadas	*Perfiles *Hojas de vida *Firma de contratos	Director gestión humana	*Contrato * Afiliaciones
	Informe estadístico de		*Gerencia *QHSE	*Estadísticas	Director gestión humana	Formato indicador

	ausentismo					
EXTERNOS	Oficios de cumplimiento, normatividad, peticiones, solicitudes.	cuando sea necesario	Organización Todos los procesos	CORREO ELECTRÓNICO COMUNICACIÓN ESCRITA	ENTES REGULADORES	Correo electrónico Oficio de respuesta
EXTERNOS	Solicitudes Cotizaciones Ofertas comerciales facturación electrónica	Cuando la organización lo solicita	Director administrativo o Financiera Otros procesos	Correo electrónico Comunicaciones escritas	PROVEEDORES	Correos electrónicos
EXTERNOS	PQRS	Cuando se evidencia una falla o una necesidad en el servicio.	Director Operativo Gerencia QHSE	Correo electrónico Comunicaciones escritas Comunicaciones verbales	CLIENTES	Matriz PQRS

EXTERNOS	Beneficios, servicios, asesorías, normatividad, campañas de prevención.	Cuando la organización lo solicita	Director Gestión Humana	Correos electrónicos Publicidad Visitas	ARL	Actas listas de asistencia correos electrónicos
EXTERNOS	Comunicaciones servicios y actividades a realizar Beneficios, descuentos, promociones.	Cada vez que se presente una novedad	Todos los trabajadores Director Gestión Humana	Correos electrónicos Publicidad Visitas	CAJAS DE COMPENSACIÓN	Actas correos electrónico
EXTERNOS	Comunicaciones servicios y actividades a realizar Beneficios Reintegro de incapacidades	Cada vez que se presente una novedad	Todos los trabajadores Director Gestión Humana	Correos electrónicos Publicidad Visitas	EPS	Actas correos electrónicos

EXTERNOS	Comunicaciones servicios y actividades a realizar Información del estado de las pensiones obligatorias.	Trimestral	Todos los trabajadores Director Gestión Humana	Correos electrónicos Publicidad Visitas	AFP	Actas correos electrónicos
----------	--	------------	--	---	-----	-----------------------------------

Fuente: Proporcionada por Auténtica Seguridad (2024)

4.3.3. Matriz de diagnóstico de comunicación

Para la realización de esta matriz, se acudió a la consulta verbal de cada uno de los actores, en donde se pudo establecer la frecuencia de esta comunicación, si se cuenta con códigos de acuerdo a las jerarquías y su nivel de confianza, los medios de comunicación que se utilizan dentro de la organización y los objetivos o fines con los que se realiza dicha comunicación de acuerdo al cargo ocupado.

Tabla 10 Matriz de prediagnóstico de comunicación

MATRIZ PREDIAGNOSTICO DE COMUNICACIÓN					
ACTORES	CON QUIÉN SE COMUNICA	CONTEXTO	CANALES	LENGUAJES Y CÓDIGOS	FLUJO

Gerente	Subgerente	Es frecuente que el gerente no se encuentre en la compañía por lo que delega funciones de ese nivel en el subgerente.	Reuniones. Llamadas por celular. WhatsApp.	Directo - personal. Informal. De confianza. Afectiva	Diario - frecuente
	Director Comercial	Toma de decisiones para nuevos posibles contratos.	Reuniones. Llamadas por celular. WhatsApp.	Directo - personal. Informal. De confianza.	Diario - frecuente
	Dirección Gestión Humana	Contrataciones de personal. Pagos de Nomina. Temas de afiliaciones.	Reuniones. Llamadas por celular. WhatsApp.	Directo - personal. Informal. De confianza.	Diario - frecuente
	Contabilidad	Requerimientos financieros	Reuniones. Llamadas por celular.	Directo - personal. Formal - autoritario	Ocasional
	Asistente HSEQ	Investigación de accidentes y novedades	Reuniones	Directo - personal. Formal - autoritario	Ocasional

	Supervisor	Novedades	Correo	Directo - personal. Formal - autoritario	Ocasional
	Vigilante	Capacitaciones y requerimientos de cliente	Supervisor	Directo - personal. Formal - autoritario	Poco frecuente
	Operador Medios Tecnológicos	Novedades del personal	En persona - WhatsApp	Directo - personal. Formal - autoritario	Poco frecuente
	Asistente Recepción	Facturación y clientes	En persona - WhatsApp - corre	Directo - Formal - autoritario	Semanal - frecuente
	Asistente Mensajería	Correspondencia	En personal - llamadas por celular	Directo - Formal - autoritario	Semanal - frecuente
	Servicios Generales	Atención permanente	En persona	Directo - Formal - autoritario	Diario - frecuente
Director Comercial	Recursos humanos	Hojas de vida - paz y salvo - certificados de afiliación	Correo - en persona	Formal	Ocasional
	Contabilidad	Facturación - base de costos	Correo - en persona	Formal	Ocasional
Dirección Gestión	Asistente Recepción	Solicitudes de papelería - afiliaciones	En persona - WhatsApp	Informal - de confianza	Diaria

Humana					
Contabilidad	Gestión humana	Anticipos - nomina - seguridad social	Llamadas celular - en persona	Formal - directo	Mensual
	Supervisor y operadores	Novedades en clientes	Correo - WhatsApp	Directo - formal	Ocasional
Asistente HSEQ	Vigilantes Bogotá	Capacitaciones	WhatsApp - Enlaces ARL	Directo - formal	No tan frecuente
	Supervisor	Capacitaciones y cajas de compensación	WhatsApp - Enlaces ARL	Directo - Formal	No tan frecuente
	Contabilidad	Facturación y presupuesto	Correo - en persona	Formal - informal	Diario - frecuente
	Mensajería	Facturación	Correo - en persona	Informal - directo	Mensual
	Director gestión humana	Capacitaciones y novedades	En persona - correo	Diracta - formal	Frecuente
Operador Medios Tecnológicos	Vigilantes	Reporte cada hora	WhatsApp - llamada celular - mensajes de texto	Informal - directo	Diario
	Asistente	Planillas - vinculación -	WhatsApp	Directo	Ocasional

	HSEQ	manejo del personal			
	Supervisores	Permisos	WhatsApp	Directo - informal	Diario
	Talento humano	Incapacidades - préstamos - solicitudes de papelería	WhastApp - correo	Informal - directo	Diario
Asistente Recepción	Contabilidad	Facturación	Llamadas celular - correo	Directo	Diario
Asistente Mensajería	Gestión humana	Pago de afiliaciones - compra de dotación	En persona	Directo	Semanal - frecuente
Servicios Generales	Administrativos	Atención permanente	En persona	Directo - Formal - autoritario	Diario

Fuente: elaboración propia

Se evidencia que los canales de comunicación utilizados frecuentemente por los actores internos de Auténtica Seguridad Ltda., son WhatsApp y llamadas telefónicas, a su vez el trato es de manera formal y autoritaria por parte de los directivos, sin embargo, se mantienen relaciones de respeto y con temáticas netamente laborales. Se deduce que los encuentros presenciales son escasos ya que las herramientas digitales son cada vez más implementadas y por facilidad en el acceso, teniendo en cuenta las distancias entre los diferentes puestos de trabajo. Dentro del diagnóstico, los investigadores plantean que se pueden mejorar no sólo los canales de comunicación, son el alcance que se tiene con los mismos para lograr una comunicación más transparente y fluida.

4.3.4. Matriz de realidad comunicacional

Para complementar el análisis de la comunicación en Auténtica Seguridad Ltda., se abordan los contextos y la calidad en las relaciones del personal, poniendo en evidencia diversas problemáticas que posiblemente se vean afectadas por la familiaridad de los colaboradores y la confianza que han manejado durante los años trabajado en conjunto, a continuación, se exponen diversas problemáticas comunicacionales, sus causas y tendencias.

Tabla 11 Matriz “Realidad Comunicativa”

MATRIZ REALIDAD COMUNICATIVA						
REALIDADES		DATOS	CAUSAS		TENDENCIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN
POSITIVA	NEGATIVA		PROFUNDA	SUPERFICIAL		
Buena relación como equipo.		En los tiempos cuando no se realizan tareas laborales, como	Durante épocas difíciles o de calamidad son, entre	Los espacios se dan para que interactúen en un contexto no	Mejora el rendimiento laboral.	Fomentar el trabajo en equipo con actividades grupales.

		la hora de almuerzo, están juntos.	ellos, una red de apoyo emocional y económico.	laboral.		
	El subgerente, hijo del gerente, no es cercano a los empleados.	Los empleados cambian su forma de actuar cuando él está presente.	El gerente no le da importancia a la situación, así que lo permite.	No le interesa o no se preocupa para conocer las realidades del personal.	Subjetividad en los procesos	Talleres y capacitaciones en donde el subgerente y operativos interactúen independientemente de sus roles
Estabilidad económica y en el personal.		Auténtica Seguridad Ltda. ha mantenido su capital y pago puntual.	Constantes postulaciones a licitaciones con el estado. Además de la baja rotación del personal.	Se cuenta con las especificaciones necesarias para aplicar a las licitaciones.	Fidelización del personal, productividad estable y mejora el clima laboral.	Mejorar el puntaje para permitir seguir aplicando a licitaciones, a su vez que implementar incentivos para mantener la fidelización de los

						empleados.
	Prejuicio de los rangos bajos.	El área operativa expresa que no tienen participación en la toma de decisiones y no son escuchados.	El área directiva no los tiene en cuenta.	Los operativos no están frecuentemente en la sede principal.	Mal ambiente laboral.	Generar espacios o canales que faciliten la comunicación entre todas las áreas, en especial los que geográficamente estén más retirados.
Buena reputación en el mercado.		Nunca se ha presentado una demanda tanto por clientes ni por los empleados.	Se le da cumplimiento a la misión de la organización, prestar servicios con personal y talento humano idóneo.	Los empleados expresan por fuera de la organización que están cómodos en Auténtica Seguridad Ltda.	Competitividad dentro del gremio.	Implementar incentivos académicos, económicos para mantener la fidelización de los empleados.

	Falta de incentivos académicos, económicos y emocionales para los empleados.	Los empleados expresan abiertamente que hace falta incentivos para todas las áreas.	La implementación de incentivos requiere un presupuesto destinado para ello.	Los directivos responden solicitando que los empleados deben tener un mayor rendimiento para considerar implementar los incentivos.	Desmotivación por parte de los empleados.	Analizar y considerar todos los aspectos necesarios para implementarlos.
Gerente visita puestos y capacita a los empleados.		El gerente realiza las capacitaciones a los vigilantes, directamente en sus puestos de trabajo.	Con la intención de mejorar la cultura organizacional el gerente toma la iniciativa de hacer las visitas.	Iniciativa por parte del gerente de el mismo realizar las capacitaciones.	Mejora el ambiente laboral.	Implementar más espacios de capacitación.

Fuente: elaboración propia (2023)

Esta matriz permite ahondar en situaciones que revelan la calidad de las relaciones entre actores; debido a que es una empresa familiar, el trato entre gerente y subgerente es adecuado y cálido, sin embargo, el subgerente no se relaciona de forma cercana con el resto de sus empleados, se evidencia un cambio de conductas por parte de los colaboradores, así como posibles causas y tendencias de lo que puede ocasionar no tomar acción para mejorar u optimizar dichos comportamientos internos de la organización.

Por otra parte, es notable identificar una serie de realidades positivas derivadas de la estabilidad económica que Auténtica Seguridad Ltda. brinda a sus empleados. Esta estabilidad financiera asegura la tranquilidad y el bienestar económico de los trabajadores y tiene un impacto significativo en el ambiente laboral. Cuando los empleados se sienten seguros en términos financieros, están más motivados y comprometidos con su trabajo. Además, esta estabilidad contribuye a fortalecer la reputación de la empresa dentro del gremio de organizaciones de seguridad privada en Bogotá.

Esto no solo aumenta la credibilidad y la confianza en Auténtica Seguridad Ltda., sino que también puede abrir nuevas oportunidades de colaboración y crecimiento en el sector.

5. Problema, necesidad u oportunidad

5.1. Pregunta problema

¿Cómo puede la comunicación estratégica potenciar el liderazgo para permitir una planificación estratégica adecuada que conduzca a la sostenibilidad financiera en Auténtica Seguridad Ltda.?

5.2. Problema

En Auténtica Seguridad Ltda., la implementación de herramientas de recolección de información y gestión ha revelado una preocupante falencia en el liderazgo por parte de la gerencia. Además, se ha identificado una carencia significativa en el control y monitoreo de las áreas directivas, administrativas y operativas. Esta falta de supervisión es evidente en la dirección comercial, crucial en la sostenibilidad financiera de la organización.

La dirección comercial de Auténtica Seguridad Ltda. es responsable de presentar licitaciones ante el Estado, un mercado crucial para la estabilidad de la organización. Sin embargo, se ha observado una falta de control y seguimiento por parte de la gerencia en estas postulaciones, lo que ha resultado en la renuncia del director comercial. Esta situación plantea un desafío significativo, ya que la dirección comercial juega un papel fundamental en la consecución de contratos y proyectos que aseguren el flujo financiero necesario para la empresa.

Para abordar estas problemáticas, es esencial que la gerencia implemente acciones concretas para fortalecer el liderazgo y mejorar el control en todas las áreas de la empresa. Esto implica establecer procesos más efectivos de seguimiento para las licitaciones, así como una supervisión más activa de las actividades realizadas por los colaboradores. Solo mediante estos cambios significativos Auténtica Seguridad Ltda. podrá asegurar su sostenibilidad financiera a largo plazo y mantener su competitividad en el mercado.

6. Antecedentes

Para Aragón, Pichón y Luna (2019), en los escenarios estratégicos hay que considerar los intereses y las motivaciones que mueven al público objetivo, donde la orientación es impactar positivamente aspectos vitales que potencien el desarrollo y la formación de los sujetos; la planeación participativa permite que las comunidades construyan relaciones y propuestas, resultando en tejidos de actores y líderes que reconozcan e implementen estrategias planificadas orientadas a la transformación social.

6.1. Conceptuales

Por parte del programa de administración de empresas de la Universidad de los Andes, se realizan 72 entrevistas en Bogotá a gerentes de tres sectores empresariales; 46 del sector financiero, 16 en la industria de alimentos y 6 a otros sectores, la diferencia entre un líder y un gerente se encuentra en que el líder es creativo, busca desarrollar y administrar la cultura y creencias dentro de la organización, orientadas a una visión de futura y la capacidad de articularla con los recursos y el capital disponible, brindando estabilidad y anticipándose a los problemas que se puedan presentar, además de establecer participación dentro de sus decisiones, se destaca elementos característicos de los líderes y es la claridad en los objetivos, además de saber establecer prioridades, toman decisiones oportunas, solucionan problemas de forma innovadora, visualizan las oportunidades y asumen retos junto con su equipo de trabajo. Además, se caracterizan por ser estrictos y exigentes, pero tener un espíritu positivo, generoso y de colaboración (Ogliastri 1997)

Dentro del sector de la construcción se aplicó el instrumento de evaluación RED-PYMES a 122 trabajadores, en donde se tuvieron en cuenta las variables de liderazgo transformacional, el afecto positivo en el trabajo y el compromiso colectivo, en donde se determina que el líder transformacional “tiene la capacidad de generar en sus seguidores, afecto positivo haciendo que se sientan más relajados, entusiasmados, a gusto, optimistas, resistentes a los cambios, y satisfechos con el trabajo (...) generando altas dosis de vigor, dedicación y absorción en el grupo de trabajadores”, además dentro de las cualidades del líder transformacional se encuentran generar una “visión

de futuro, saber comunicar de forma inspiradora, estimular intelectualmente a sus colaboradores, apoyarles y reconocer el trabajo bien hecho y de excelencia” (Llorens, 2009).

Correa, Rodríguez y Pantoja (2023) afirman que el liderazgo tiene la capacidad de fomentar y promover acciones y decisiones orientadas al comportamiento organizacional ético, el líder ético cuenta con características como:

- Prestar atención, comunicar expectativas, medir y evaluar constantemente, evita transmitir mensajes contradictorios.

Reduce la ansiedad general ante situaciones críticas o de crisis organizacional, generando aprendizaje colectivo.

Sabe administrar y distribuir los recursos reconociendo los programas que marcean prioridad.

Se convierte en ícono o modelo de imitación, ya que administra su forma de actuar y relacionarse, así como su forma de transmitir mensajes sobre sus creencias y valores

Otorga recompensas y estatus a otros miembros de la organización transmitiendo las expectativas deseadas y esperadas.

Seleccionan e incorporan personal que represente las creencias y valores corporativos, creando grupos de trabajo homogéneos.

La tasa de crecimiento actual del 8% de los servicios de seguridad y vigilancia en los últimos 10 años para América Latina; pese a que dicho crecimiento sea por el aumento en paralelo del crimen organizado y la inseguridad. De acuerdo al informe de la Súper intendencia de Vigilancia y Seguridad privada para el año 2016 contaba con 888 pequeñas y medianas empresas que empleaban a más de 256.000 personas y sus familias y registraron operaciones por 8.7 billones de pesos, convirtiendo a este sector terciario como relevante para la economía del país. Pese a que este sector económico ha evolucionado ofreciendo una amplia gama de servicios y utilización en medios tecnológicos, no evoluciona a la par la normatividad colombiana, teniendo una vigencia de incluso hasta 20 años.

El aumento en las construcciones de urbanización repercute positivamente en la demanda y crecimiento de las empresas de seguridad y vigilancia privada, así como en la generación de empleo, adicionalmente el sector minero y energético que por su naturaleza requiere altos servicios de vigilancia. Debido a que el déficit de Policías en Bogotá se encuentra 238,7% por debajo de los estándares por cada 100.000 habitantes, esto permite que sea la ciudad con mayor demanda de este servicio, aunque la más insegura, entidades como la Fiscalía reporta un aumento anual del 11% en hurtos de todas las modalidades para 2016.

El crecimiento en Colombia de los servicios de vigilancia se evidencian en tres etapas: 1994 a 2002 aumento drástico del sector por el cambio en la percepción del servicio y orientándolo hacia un sentido integral y poniendo a las personas como su centro, su segunda etapa entre 2003 y 2010 en donde se presenta un comportamiento estable y en condiciones de seguridad a nivel Nacional, permitiendo en ese tiempo generar cambios en la legislación las cuales involucraban tiempos mínimos de capacitación general y especializada de los guardas y escoltas. Se evidencia de nuevo un crecimiento en la tercera etapa contemplada entre 2010 y 2016, en donde para el país crecía la percepción de inseguridad, aumentó de forma directa la inversión extranjera en el sector de hidrocarburos y de construcción, así mismo incrementó el servicio de asesoría, consultoría e investigación en el sector. (Pérez, 2018).

Vale la pena en este punto mostrar con cifras como el sector de la vigilancia y seguridad privada en Colombia año a año presenta un destacado crecimiento económico. Un informe de la Federación Colombia de Empresas de Vigilancia y Seguridad Privada, FedeSeguridad indica que este sector registró ingresos durante el año 2022 de 15,06 billones de pesos, una variación de 17% frente al año 2021. El mismo documento señala que hay 901 empresas registradas y que éstas generan más de 400 mil empleos directos. Pero aunque en general el sector muestra importantes cifras que aportan a la economía del país, hay que tener en cuenta que sostenerse en el sector representa grandes retos, como por ejemplo las nuevas necesidades de

seguridad que demandan que el sector amplie su espectro, complementando los servicios de vigilancia humana con sistemas tecnológicos y digitales.

Tabla 12 Número de empresas registradas ante la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada

EMPRESAS QUE REPORTARON POR TIPO DE SERVICIO

VARIACION CANTIDAD REPORTE DEL SECTOR							
Tipo de servicio	2019	2020	2021	2022	VAR_20-19	VAR_21-20	VAR_22-21
COOPERATIVAS	43	44	44	42	2.33%	0.00%	-4.55%
ARRENDADORAS	22	21	22	22	-4.55%	4.76%	0.00%
EMPRESA ASESORAS	18	17	15	16	-5.56%	-11.76%	6.67%
BLINDADORAS	31	34	34	35	9.68%	0.00%	2.94%
TRANSPORTADORAS	9	8	8	9	-11.11%	0.00%	12.50%
EMPRESA DE VIG Y SEG CON / SIN ARMAS	647	658	681	687	1.70%	3.50%	0.88%
ESCUELAS CAPACITACION	91	93	95	90	2.20%	2.15%	-5.26%
TOTAL	861	875	899	901	1.63%	2.74%	0.22%

Fuente: Información suministrada por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada

Tabla 13 Aportes de las empresas de vigilancia a la economía del país

VARIACION DE INGRESOS DEL SECTOR POR TIPO DE SERVICIO

VARIACION INGRESOS DEL SECTOR							
Tipo de servicio	2019	2020	2021	2022	Var 20 - 19	Var 21 - 20	Var 22 - 21
COOPERATIVAS	622,521	650,577	662,72	776,094	5%	2%	17%
ARRENDADORAS	86,672	94,192	114,1	132,829	9%	21%	16%
EMPRESA ASESORAS	65,889	53,801	49,311	58,471	-18%	-8%	19%
BLINDADORAS	332,328	316,404	386,663	506,732	-5%	22%	31%
TRANSPORTADORAS	716,665	643,611	735,63	854,451	-10%	14%	16%
EMPRESA DE VIG Y SEG CON / SIN ARMAS	9,690,535	10,008,465	10,862,130	12,685,919	3%	9%	17%
ESCUELAS CAPACITACION	60,08	47,779	50,845	50,166	-20%	6%	-1%
TOTAL	11,574,690	11,814,829	12,883,080	15,069,082	2%	9%	17%

Fuente: Información suministrada por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada

6.2. Prácticos

La empresa de seguridad Covipen Ltda. Ubicada en la ciudad de Guayaquil atribuye sus problemas internos a la deficiente comunicación con sus colaboradores, adicionalmente, afirman que la falta de motivación para el establecimiento de metas personales, se deben a la carencia del sentido de pertenencia hacia la compañía, ya que los colaboradores entran en un estado de conformismo e insatisfacción personal, por no tener recompensas que lo proyecten a tener mejor desempeño y tener mayor

competitividad, sino que por el contrario realizan su trabajo solo por una retribución monetaria mensual (Salazar, Alvarado y Holguín, 2021). El liderazgo transformacional promueve el bienestar y salud laboral ya que estimulan los niveles de rendimiento en los trabajadores, permitiendo la generación de nuevos paradigmas gerenciales, que se dirigen a la salud de la organización en donde permite espacios de relación con todos los colaboradores, mientras articulan la productividad y competitividad, combinando el conocimiento, la competencia, la experiencia, las emociones y la calidad de vida (Sánchez et. Al., 2021).

Dentro de la realización del trabajo de grado para la universidad de Zaragoza ubicada en España, Lizama y Giner (2021) afirman que la figura de líder dentro de una organización familiar, tiene ventajas como el establecimiento de rasgos característicos individuales, como la implementación de metas a mediano plazo en donde no sólo se buscan generar ingresos sino aumentar el capital de los accionistas, también tiene desventajas como los conflictos que se derivan de las relaciones familiares y que se develan dentro de la ejecución laboral. Es por ello por lo que, el liderazgo en empresas familiares requiere de introspección, constancia y dedicación, siendo el líder comprometido con la empresa y la generación de valor para la misma.

Otro antecedente encontrado por parte de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil sobre el impacto del liderazgo en los ambientes laborales y como aporta a la reestructuración del clima organizacional aplicado a la empresa Pinturas Unidas S.A., establece la necesidad de un sistema de evaluación periódico dirigidas a áreas gerenciales y directivas, analizando los resultados e introduciendo estrategias correctivas que garanticen el cumplimiento de sus objetivos (del Valle, 2022).

Para los antecedentes de proyectos educativos planteados desde la Corporación Universitaria Minuto de Dios sobre el sector de la seguridad y vigilancia privada en Bogotá Colombia, Rodríguez y Rueda (2020) mencionan que una de las estrategias para incrementar las utilidades dentro de la organización se logra a través del apalancamiento financiero, que se traduce en el redireccionamiento hacia la explotación del objeto económico de la sociedad que a su vez genere beneficios fiscales; permitiendo a través de “el apalancamiento financiero, la consulta de estados

financieros y fuentes documentales relacionadas, como también identificar las causas de este, con el fin de realizar un informe técnico, con una propuesta de solución que busquen el mejoramiento de la situación financiera de la compañía en especial sus índices de liquidez”.

En complementación, La empresa de seguridad y vigilancia privada Prosegur, acorde con Galindo (2017), destaca a la alta rotación del personal como afectación negativa para la organización, debido al impacto financiero en el que incurren los costos de la incorporación y vinculación de nuevos colaboradores, y al no tener la capacidad de retención de los mismos repercute en los objetivos de rentabilidad, la eficiencia de la operación, el mantenimiento del capital y la solvencia y estabilidad de la empresa.

Se puede deducir que la liquidez empresarial y el incremento de sus utilidades radica en las decisiones ejecutivas dirigidas a áreas financieras, y hacia el capital humano, en empresas de seguridad y vigilancia donde la mayor parte de su fuerza de trabajo son los vigilantes, es necesario que se establezca un liderazgo transformador y buenos canales de comunicación, para que por medio de ellos impulse, motive y capacite a su personal, para que permanezcan en la organización orientados a logros y cumplimiento de objetivos, que establezcan a la empresa competitivamente en el mercado.

7. Categorización

A partir del análisis de las herramientas de recolección de información y gestión implementadas durante la fase de diagnóstico, se seleccionan las siguientes categorías de análisis; la comunicación estratégica como herramienta transversal que permitirá abordar y articular las demás categorías; la sostenibilidad financiera fue una categoría escogida debido a la revisión de los estados financieros en donde se evidencia en los últimos años la disminución en el valor de las utilidades y también la pérdida de los contratos públicos licitados; la planeación estratégica aunque está plasmada en la documentación organizacional no es coherente con la realidad de la compañía, esto teniendo en consecuencia que en la revisión de las funciones administrativas y en comparativa con su estructura de organigrama hace falta personal que cubra los cargos establecidos inicialmente; el liderazgo como eje de fortalecimiento dirigido hacia el área gerencial y directiva, esto por los comentarios recogidos durante los talleres en donde se evidencia que la organización no cuenta con sistemas de monitoreo y control sobre los procesos ni seguimiento sobre las acciones directivas, así mismo no se cuenta con un sistema de recompensa que motive a los cargos administrativos y operativos.

7.1. Comunicación estratégica

Es crucial resaltar la importancia de la comunicación estratégica como elemento central en la investigación, ya que comprende el funcionamiento interno de una organización, desde sus procesos operativos hasta las interacciones entre los actores, y abarca la comunicación en sus múltiples dimensiones: interna, interinstitucional y externa. Así como lo afirma Sandra Massoni, este enfoque integral y estratégico no solo identifica las problemáticas prioritarias dentro de una organización, sino que también aspira a generar transformaciones cognitivas alineadas con los objetivos institucionales, teniendo en cuenta los diversos contextos en los que opera la organización (Massoni, 2007).

Es importante señalar que, en el contexto específico de Auténtica Seguridad Ltda., la ausencia de un área de comunicaciones formal implica que los procesos comunicativos sean desarrollados y gestionados por otras áreas de la organización, lo que podría generar desafíos adicionales en términos de una planificación estratégica.

En este sentido, la comunicación estratégica emerge como una herramienta para ofrecer una perspectiva amplia y multidimensional. Siguiendo los movimientos propuestos por Massoni, podemos observar cómo este enfoque aborda la comunicación en diversos niveles y con distintos objetivos. Desde el primer movimiento, donde la comunicación se concibe como un momento de interacción entre la diversidad sociocultural, hasta el tercer movimiento, donde se busca instalar una comunicación que propicie la transformación del espacio.

El primer movimiento, de la comunicación como información hacia la comunicación como momento relacionante de la diversidad sociocultural, se desarrolla en varios pasos:

1. Identificar y resolver malentendidos o confusiones en la comunicación, estableciendo un diálogo continuo.
2. Adaptar los canales de comunicación para una transmisión efectiva de los mensajes.
3. Analizar cómo los colaboradores reciben la información y lograr una retroalimentación efectiva.
4. Reconocer el contexto de los actores para comprender cómo afecta la recepción de los mensajes.

En el segundo movimiento, de la comunicación al final de la línea de la comunicación como cuestión de equipos, se continúa con los pasos:

5. Formar equipos capaces de facilitar el diálogo en diferentes áreas y momentos específicos.
6. Reconocer e comprender los intereses y necesidades de los actores, promoviendo una estrategia de comunicación colaborativa.

En el tercer movimiento, instalar una comunicación con el objetivo de transformar el espacio:

7. Iniciar la conversación abordando aspectos y niveles del problema.

Por otro lado, las reflexiones de Enrique Silvela Díaz sobre la evolución de la comunicación estratégica, desde su origen militar hasta su integración en ámbitos como el marketing y principio de organizaciones internacionales como la OTAN, nos invitan a considerar cómo este concepto ha ido adaptándose y transformándose a lo largo del tiempo para responder a los desafíos y demandas de un entorno comunicativo en constante cambio (Silvela, 2017).

En suma, la comunicación estratégica no solo es un concepto o un modelo, sino también una herramienta dinámica y adaptable que desempeña un papel fundamental en la gestión y el éxito de las organizaciones en un mundo cada vez más interconectado y competitivo. Su comprensión y aplicación efectiva requieren un enfoque multidisciplinario y colaborativo, donde se integren diferentes perspectivas y se reconozcan las complejidades inherentes a los procesos comunicativos dentro de las organizaciones.

7. 2. Liderazgo

Es importante destacar y aclarar un concepto que suele generar confusión en muchos entornos, y este es el de gestión, que frecuentemente se relaciona con el liderazgo. Según González y Agudelo (2014), la gestión se define como la acción de administrar un conjunto de elementos con el objetivo de lograr que las organizaciones sean eficientes, eficaces y productivas. Esta tarea se lleva a cabo desde una posición directiva, que puede o no estar asociada a un liderazgo específico.

Por otro lado, el liderazgo se define como una cualidad fundamental en la dirección, como señala Daft (2006), es la "relación de influencia que se establece entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual ambas partes buscan lograr cambios y resultados reales que reflejen los propósitos compartidos". El liderazgo no se limita simplemente a dirigir con el fin de mejorar la organización, sino que también implica el trabajo en equipo, donde todos convergen hacia un objetivo común bajo la guía de un líder.

El liderazgo abarca una serie de componentes que lo definen, como la productividad, la creatividad, la influencia, el trabajo en equipo, el seguimiento de proyectos, la obtención de resultados conjuntos y una comunicación asertiva. Estos elementos se

orientan a la mejora continua de la organización, involucrando a los actores que la conforman.

En este contexto, Sánchez, Alvero y Gómez (1999) definen el liderazgo como una disciplina que ejerce deliberadamente una influencia en un grupo específico, con el propósito de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas que sean beneficiosas y útiles para satisfacer las verdaderas necesidades del grupo.

Ahora, "el liderazgo eficaz elude muchas personas y organizaciones. Una razón de ello es que, hasta hace poco, virtualmente ningún estudio cuantitativo ha demostrado qué conductas de liderazgo precisas generan resultados positivos" como lo menciona Daniel Goleman (2005), a su vez determina 6 tipos de liderazgo:

1. **Coercitivo:** Este estilo se centra en dar órdenes claras y esperar su cumplimiento de manera inmediata. Resulta muy efectivo en situaciones de crisis.
2. **Orientativo:** Similar al coercitivo, se enfoca en el líder como tomador de decisiones, lo que puede limitar la creatividad de los colaboradores.
3. **Afiliativo:** Prioriza la construcción de relaciones positivas y un ambiente colaborativo, fortaleciendo los lazos entre los miembros. No es óptimo en situaciones que requieren decisiones difíciles.
4. **Democrático:** Fomenta la creatividad, motivación y compromiso al incluir a los empleados en la toma de decisiones, pero puede retrasar procesos y no es efectivo en emergencias.
5. **Ejemplar:** Se enfoca en el desarrollo personal y profesional de los empleados, impulsando el crecimiento a largo plazo, aunque requiere una inversión significativa de tiempo y recursos.
6. **Formativo:** Establece metas claras, estándares altos y proporciona retroalimentación sobre el desempeño.

7.3. Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica puede entenderse como la hoja de ruta que establecen las organizaciones para lograr sus objetivos. Es decir que es la suma de variables que aportan al cumplimiento y proyección de los intereses de la compañía a corto, mediano

y largo plazo. En todos los casos que se puedan medir los avances y contratiempos que puedan aparecer en el camino. Sin embargo, vale la pena destacar lo que dice (Chiavenato 2017)

La evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen.⁴ Las que tienen éxito procuran que su estrategia corresponda debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos positivos en su desempeño. Estos factores implican cambios en la cultura corporativa y en el estilo de liderazgo. Y el conjunto de providencias incluye cambios en la cultura corporativa y en el estilo de administración de los liderazgos. (Pag. 48).

Así mismo para (Lerma 2012), es determinante planear las organizaciones:

De no existir la planeación, resultaría difícil la supervivencia sino se cuenta con una guía clara (plan) que conduzca con mayor seguridad y eficiencia hacia el futuro que se desea, es más difícil y riesgoso lograr lo que se pretende, y con mayor probabilidad estará presente el fracaso. (Pag. 4).

Según Serna (1994), “la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”. (Pág. 17)

7.4. Sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera es uno de los aspectos más relevantes de este trabajo y en este punto vale la pena destacar lo que varios autores y expertos han escrito al respecto. (Fernández, 2011) indica:

Las organizaciones deben enfocarse en crear valor, no solo para los grupos de interés externos, sino también para los internos como accionistas, colaboradores, inversionistas, entre otros, es decir, a la sociedad en su totalidad creando

oportunidades laborales, pagando salarios justos y fomentando el incremento de la confianza para el adecuado funcionamiento de la economía de mercado. (Pág. 21):

Para Bowman (2011), la sostenibilidad se refiere al talento de los administradores para conservar una organización a través de los años, así, la sostenibilidad financiera se refiere a la facultad de mantener capacidad financiera en el tiempo, y ésta a su vez, consiste en los recursos que le dan a una organización la posibilidad de aprovechar las oportunidades y reaccionar ante amenazas inesperadas mientras se mantienen las operaciones generales de la organización. (Pag.27)

Sin duda, definir la Sostenibilidad Financiera obliga a que las empresas analicen y estudien distintos fenómenos tanto internos como externos que tienen un impacto a mayor o menor escala en la organización. Así es que Rodríguez (2012) señala:

Una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general. La sostenibilidad trabaja con base a tres pilares, que implican las áreas: económicas, ambiental y social. La primera implica generar riqueza económica en un marco local, regional y global que estimule el desarrollo financieramente posible y rentable, manteniendo la base de los recursos naturales y su conservación. La ambiental, se fundamenta en lograr la compatibilidad entre las actividades humanas y la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas; y tercero, la social, se basa en el mantenimiento de la red social y cultural, de la capacidad para mantener intereses comunes por vías democráticas y no excluyentes. (Pag. 4).

8. Resultados

En esta especialización, Auténtica Seguridad Ltda. nos permitió acceder a su cultura organizacional, a la revisión de sus documentos financieros, a información personal de los actores que participaron en las diferentes actividades, entender sus mensajes y canales de comunicación, aplicar los conocimientos y herramientas enseñadas en el proceso académico, plantear una posible solución. La información encontrada es:

1. Durante los años 2022 y 2023 el mayor número de contratos fue obtenido en procesos licitatorios; la organización no considera ampliar sus horizontes comerciales para ofrecer sus servicios a sectores privados, por el contrario, se concentra en licitar.

2. Entre 2022 y 2023 no se gana contratos privados, por el contrario, se pierde uno, aun así la cantidad de personal se mantiene.

3. Para el 2024 hay culminación de cuatro contratos, los más representativos por el mayor número de puestos y por ende mayor número de personal.

4. La pérdida de contratos en 2024 lleva a la reducción significativa de personal administrativo. Mientras que en 2022 y 2023 la planta administrativa era de 11 personas por año, para 2024 se redujo a 7. Mientras que el personal operativo disminuyó de 171 trabajadores a solamente 32.

5. Se evidencia lo que en algunas entrevistas nos indicaron tanto director comercial como subgerente, la empresa no se dedicó a la promoción de servicios en el sector privado con el argumento que ese sector demandaba mucha inversión de recursos que en algunos casos se traducían en pérdidas y que los ingresos no se justificaban.

6. Cuando se hace una penúltima visita a la organización, el gerente no se encuentra, el subgerente confirma que tuvo que desistir de los servicios de ambos directores, tanto el comercial como el de recursos humanos.

7. Se evidencia una necesidad de realizar intervención urgente que permita la continuidad de la organización dentro del mercado competitivo, dando la oportunidad de una transformación organizacional, que se planee a través de la comunicación estratégica y que permita su sostenibilidad financiera.

Tabla 14 Número de empleados en Auténtica Seguridad Ltda. en los últimos 3 años

2022		2023		2024	
CONTRATO ICBF 2022		CONTRATO ICBF 2023		CONTRATO IBERIA 130	
NÚMERO DE PERSONAS	CARGO	NÚMERO DE PERSONAS	CARGO	NÚMERO DE PERSONAS	CARGO
69	VIGILANTES	72	VIGILANTES	06	VIGILANTES
3	SUPERVISORES	3	SUPERVISORES		
CONTRATO IBERIA 130		CONTRATO IBERIA 130		CONTRATO FONBIENESTAR	
NÚMERO DE PERSONAS	CARGO	NÚMERO DE PERSONAS	CARGO	NÚMERO DE PERSONAS	CARGO
6	VIGILANTES	6	VIGILANTES	2	VIGILANTES
CONTRATO IBERIA 129B		CONTRATO FONBIENESTAR - 2023		CONTRATO DEFENSORÍA DEL ESPACIO PÚBLICO	
NÚMERO DE PERSONAS	CARGO	NÚMERO DE PERSONAS	CARGO	NÚMERO DE PERSONAS	CARGO
8	VIGILANTES	2	VIGILANTES	3	SUPERVISORES
CONTRATO FONBIENESTAR - 2022		CONTRATO INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGÍA		CONTRATO LIGA DE FÚTBOL DE BOGOTÁ	
NÚMERO DE PERSONAS	CARGO	NÚMERO DE PERSONAS	CARGO	NÚMERO DE PERSONAS	CARGO
2	VIGILANTES	9	VIGILANTES	3	VIGILANTES
CONTRATO INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGÍA		CONTRATO DEFENSORÍA DEL ESPACIO PÚBLICO		CONTRATO SALA DE MONITOREO	
NÚMERO DE PERSONAS	CARGO	NÚMERO DE PERSONAS	CARGO	NÚMERO DE PERSONAS	CARGO
9	VIGILANTES	6	VIGILANTES	3	OPERADOR DE MEDIOS
CONTRATO CAJA DE SUELDOS DE RETIRO DE POLICÍA NACIONAL		CONTRATO CAJA DE SUELDOS DE RETIRO DE POLICÍA NACIONAL		CONTRATO ADMINISTRATIVOS	
NÚMERO DE PERSONAS	CARGO	NÚMERO DE PERSONAS	CARGO	NÚMERO DE PERSONAS	CARGO
30	VIGILANTES	31	VIGILANTES	1	CONTADOR
1	SUPERVISOR	1	SUPERVISOR	2	SERVICIOS GENERALES
CONTRATO DIAN - 2022		CONTRATO DIAN - 2023		CONTRATO ADMINISTRATIVOS	
NÚMERO DE PERSONAS	CARGO	NÚMERO DE PERSONAS	CARGO	NÚMERO DE PERSONAS	CARGO
25	VIGILANTES	23	VIGILANTES	2	ASISTENTE
CONTRATO ADMINISTRATIVOS		CONTRATO ADMINISTRATIVOS		CONTRATO DISPONIBLES	
NÚMERO DE PERSONAS	CARGO	NÚMERO DE PERSONAS	CARGO	NÚMERO DE PERSONAS	CARGO
2	SERVICIOS GENERALES	2	SERVICIOS GENERALES	3	VIGILANTE
1	CONTADOR	1	CONTADOR		
3	ASISTENTE	3	ASISTENTE		
1	GERENTE	1	GERENTE		
1	SUBGERENTE	1	SUBGERENTE		
1	ASESORA COMERCIAL	1	ASESORA COMERCIAL		
1	DIRECTOR GESTION HUMANA	1	DIRECTOR GESTION HUMANA		
1	DIRECTOR COMERCIAL	1	DIRECTOR COMERCIAL		
CONTRATO SALA DE MONITOREO		CONTRATO SALA DE MONITOREO		TOTAL EMPLEADOS 2024:	
NÚMERO DE PERSONAS	CARGO	NÚMERO DE PERSONAS	CARGO	2024:	32
3	OPERADOR DE MEDIOS	3	OPERADOR DE MEDIOS		
CONTRATO SUPERVISORES		CONTRATO SUPERVISORES			
NÚMERO DE PERSONAS	CARGO	NÚMERO DE PERSONAS	CARGO		
4	SUPERVISORES	3	SUPERVISORES		
TOTAL EMPLEADOS	171	TOTAL EMPLEADOS 2023:	170		

Fuente: elaboración propia (2024)

Ilustración 5 Estados Financieros

AUTENTICA SEGURIDAD LTDA ESTADO DE SITUACION FINANCIERA Cifras en pesos colombianos (COP) Al 31 de Diciembre de 2023 y de 2022			
	NOTA	2023	2022
ACTIVOS CORRIENTES			
Efectivo y equivalentes al efectivo	4	067.000.000	1.000.000.000
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar corrientes	5	357.000.000	601.000.000
Activos no financieros corrientes	6	7.300.000	20.000.000
Activos por impuestos corrientes	7	17.000.000	17.000.000
Gastos pagados por anticipado	8	-	30.000.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		481.300.000	1.668.000.000
ACTIVOS NO CORRIENTES			
Propiedad, planta y equipo	9	1.000.000.000	1.000.000.000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		1.000.000.000	1.000.000.000
TOTAL ACTIVOS		1.481.300.000	2.668.000.000
PASIVOS CORRIENTES			
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	10	15.000.000	3.000.000
Pasivos no financieros corrientes	11	8.000.000	7.000.000
Pasivo por impuestos corrientes	12	1.000.000	2.000.000
Beneficios a empleados	13	17.000.000	-
Préstamo parte corriente	14	-	1.000.000
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		41.000.000	13.000.000
PASIVOS NO CORRIENTES			
Préstamo parte no corriente	14	23.000.000	3.000.000
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES		23.000.000	6.000.000
TOTAL PASIVOS		64.000.000	19.000.000
PATRIMONIO			
Capital pagado	15	500.000.000	500.000.000
Reservas obligatorias		1.000.000	1.000.000
Utilidad del ejercicio		1.000.000	1.000.000
Ganancias acumuladas		1.000.000	1.000.000
TOTAL DEL PATRIMONIO		1.002.000.000	1.002.000.000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		1.481.300.000	2.668.000.000

Las notas adjuntas forman parte integral de estos estados financieros.

(Ver certificación adjunta)

JUAN CARLOS FORERO ENCISO
 Representante Legal

(Ver certificación adjunta)

CLARA ARANDA ARANGO
 Contador
 Tarjeta Profesional N° 281607-T

(Ver dictamen adjunto)

NANCY GONZALEZ GONZALEZ
 Revisor Fiscal
 Tarjeta Profesional N° 59709-T

Fuente: Información suministrada por Autentica Seguridad Ltda.

Durante las visitas y en la etapa de análisis en la organización Autentica Seguridad Ltda, tuvimos acceso a los estados financieros 2022 y 2023. Información que por solicitud de los directivos en este trabajo no será expuesta por ser de carácter

reservado. Sin embargo, su contenido es objeto de análisis pues nos permite ver la variación de los ingresos de la organización en los dos años mencionados.

En este sentido encontramos un cambio en las utilidades entre 2022 y 2023. En este último año Autentica registra un mayor ingreso de recursos por las prestación de sus servicios y por ende una mejor utilidad al cierre 2023. Que al ser comparada con el año 2022 es mejor. Durante el 2022 la utilidad neta de la empresa fue aproximadamente ochenta por ciento menos que en 2023.

Este panorama durante estos periodos generó tranquilidad en la organización a pesar de la diferencia en las utilidades, es decir se mantuvo estable con la contratación producto de licitaciones que ganó en esos años o periodos anteriores.

En lo que respecta al año 2024 y al no contar con información financiera pues está en curso podemos decir que la realidad operacional y administrativa ha cambiado. Hemos conocido que la mayoría de sus contratos producto de la contratación pública ya culminaron y aunque se presentó a algunos procesos licitatorios no ganó nuevos contratos.

Por lo que paso de tener en 2022, 171 empleados de todas las dependencias a 32 a la fecha. Las razones que entrega los directivos, se enfoca en la falta de gestión del área comercial. Pero tampoco se evidencias que desde la gerencia se haya exigido un cumplimiento de metas en esa oficina hasta hace poco ocupada por un abogado expertos en esos temas.

9. Transformación organizacional

En Auténtica Seguridad Ltda., la implementación de herramientas de recolección de información y gestión ha revelado una falta de liderazgo en la gerencia, así como una ausencia de control y monitoreo en las áreas directivas, administrativas y operativas. Esto evidenciado en la dirección comercial, repercutiendo en la sostenibilidad financiera de la organización. A su vez, dentro del organigrama se han encontrado incoherencias, siendo que hay cargos que no están ocupados o las responsabilidades las asume otro directivo.

Es esencial que la gerencia implemente acciones concretas para fortalecer el liderazgo y mejorar el control en todas las áreas, generando un verdadero cambio en la planificación estratégica. Esto incluye establecer procesos más efectivos de seguimiento para las licitaciones y una supervisión más activa de las actividades de los administrativos y operativos. Con estos cambios se espera que Auténtica Seguridad Ltda. corrija las falencias evidenciadas.

El plan estratégico de comunicación organizacional busca para mejorar el liderazgo, la planificación estratégica y la sostenibilidad financiera de la empresa. Este plan permitirá una comunicación clara y efectiva entre todos los niveles de la organización, fomentando un liderazgo más fuerte y cohesivo. Además, al establecer canales de comunicación eficientes, se facilita la planificación estratégica, asegurando que todas las áreas estén alineadas con los objetivos de la empresa. Finalmente, una comunicación fluida y transparente es fundamental para la sostenibilidad financiera, ya que permite una mejor coordinación de recursos, una rápida identificación de problemas y la implementación de soluciones oportunas, garantizando así el éxito a largo plazo.

La implementación del plan tiene el objetivo de fortalecer el liderazgo desde la gerencia mediante estrategias que faciliten el monitoreo y control de los procesos en las áreas directivas, administrativas y operativas. El objetivo es establecer un control periódico de autoevaluación para identificar áreas de mejora, evaluar la eficacia de las acciones implementadas y ajustar aquellas que no estén funcionando adecuadamente.

9.1. Árbol de objetivos

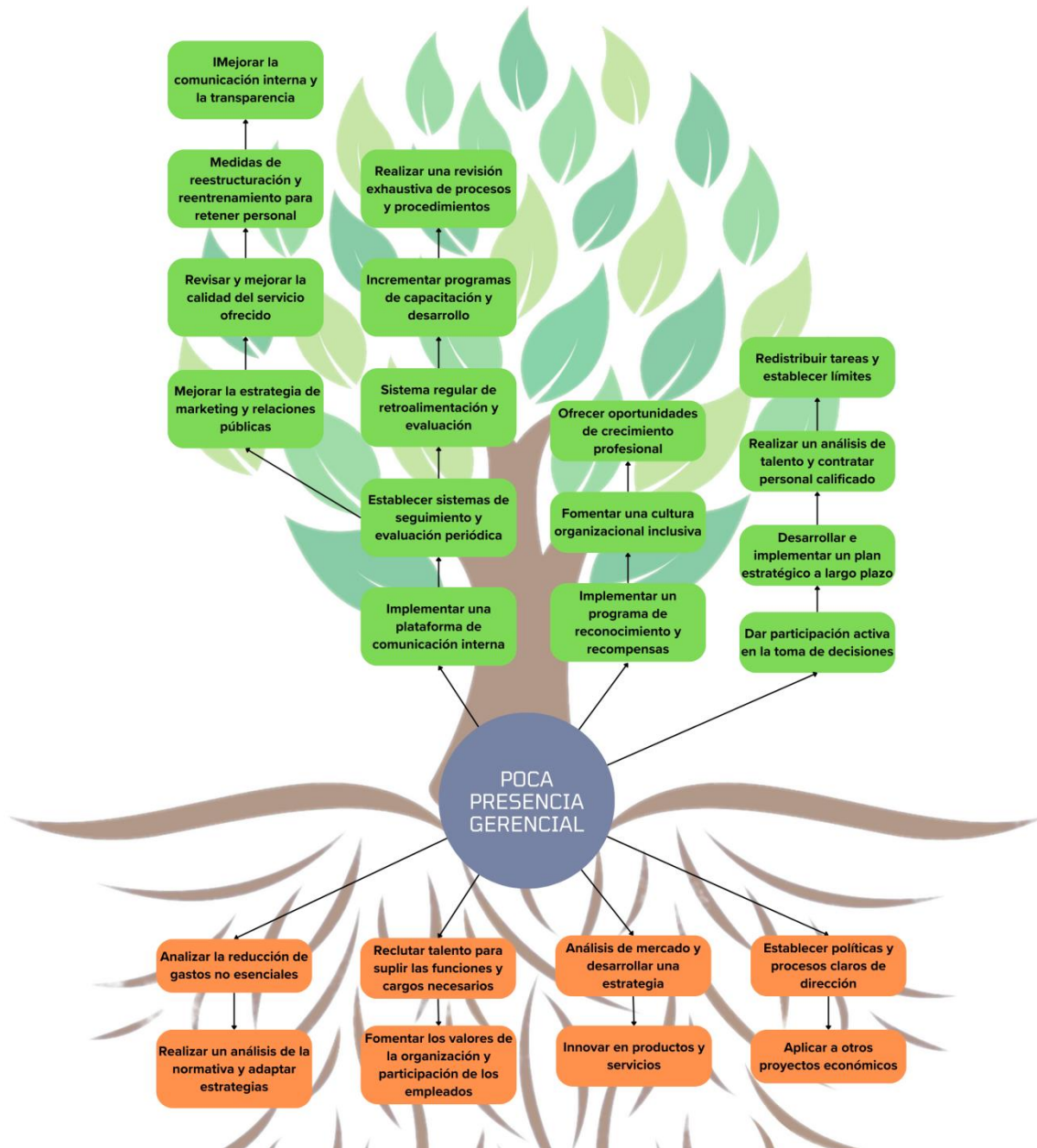
El árbol de objetivos es una herramienta que surge como respuesta al árbol de problemas. Su función es transformar los problemas y causas identificados en metas alcanzables. Para lograrlo, se parte de los problemas y causas planteados en el árbol de problemas, y se busca definir la situación contraria como objetivos claros y tangibles.

Esta metodología permite trazar un camino de acción, convirtiendo los problemas en oportunidades de mejora. El árbol de objetivos es un mapa detallado que guía hacia una situación deseada. Esto permite “Representar la situación esperada al resolver el problema. Se construye buscando las situaciones contrarias a las indicadas en el árbol del problema. Efectos se transforman en fines y las causas se transforman en los medios” Aldunate (2008)

El árbol de objetivos como podemos notar en nuestra gráfica plantea las oportunidades o fines que proponemos como salida a varios problemas detectados en Autentica Seguridad Ltda. plasmamos en el árbol de problemas. Así las cosas, para el hallazgo de poca presencia gerencial hemos planteado varias acciones que ayudarán a mejorar este aspecto dentro de la organización y que van desde la implementación de programas dirigidos a fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores, hasta sugerir mejorar el cumplimiento de tareas y seguimiento de procesos internos que deriven en un mejor sistema de control a los procesos de la organización.

Es así como se requiere varias áreas de intervención que en todos los casos tienen impacto directo entre los trabajadores. En consecuencia, los medios para lograr los objetivos los hemos detectado en las raíces del árbol, por esa razón su estructura es determinante pues van desde la aplicación rigurosa de las normas que rigen el sector de las empresas de seguridad, políticas y procesos y directrices claros desde la dirección o gerencia de la organización.

Ilustración 6 Árbol de objetivos



Fuente: elaboración propia (2024)

Dentro del ejercicio como especialistas en comunicación estratégica y como aprendices y escuchantes, tuvimos la oportunidad de aplicar las herramientas de gestión y de recolección de información. Y así como planteamos en el árbol problema, las causas, problema central y efectos, también planteamos un escenario de oportunidades para Autentica Seguridad Ltda.

En sus raíces describimos varias alternativas centradas en la planeación estratégica que tenga en cuenta los procesos de seguimiento y control de cada área de trabajo. El objetivo es medir periódicamente cada tarea para la toma de decisiones a tiempo, evitando riesgos ante eventuales amenazas.

Y ante ese problema central de poca presencia de la gerencia, desglosamos cuatro líneas de trabajo dirigidas también a mejorar la planeación estratégica, el liderazgo y la sostenibilidad financiera.

En lo que se refiere a la planeación estratégica reiteramos el control y asignación de tareas, acompañados de retroalimentación periódica de los temas y capacitaciones. Sobre el liderazgo entregamos herramientas dirigidas a todos los colaboradores, como fomentar una cultura organizacional inclusiva, reconocimiento del trabajo, impulso en la formación de nuevas habilidades y el fortalecimiento de estas.

En todos los casos un plan estratégico de cumplimiento y retroalimentación constante y acorde a las necesidades actuales del mercado. De ahí parte el éxito de la sostenibilidad financiera que conlleve a que la organización se sostenga en el tiempo, y atienda los desafíos contractuales, administrativos y del entorno que impacten directamente en Autentica Seguridad Ltda.

10. Plan Estratégico de Comunicación

Se diseña un plan estratégico de comunicación que incluye tres estrategias las cuales serán representadas mediante fases; la primera está dirigida a la categoría liderazgo transformacional y sus actores específicos son los que en el organigrama se ubican en áreas ejecutivas, es decir, los directivos, gerenciales y administrativos, esta estrategia lleva por nombre Aprender para crecer y está basada en el Coaching, en donde se pretende capacitar a los actores líderes de procesos a motivar sus equipos de trabajo y resaltar la importancia de sus funciones realizadas, así como el papel que desempeñan dentro de la organización, impulsando su participación en la toma de decisiones y promoviendo el desarrollo de competencias laborales.

La segunda fase será la estrategia Cultura sostenible, en donde se plantean actividades desde la dirección del talento humano, está basada en la estrategia de

Endomarketing y como el nombre lo indica, se pretende fortalecer la sostenibilidad desembocando el desarrollo de tácticas y actividades. Esta estrategia se realizará de manera transversal.

La tercera fase está basada en la estrategia Transmedia y tiene como nombre Mi amigo vigía, se implementa entonces una figura de acción llamada Proteccionico, el cual atraviesa cada una de las plataformas utilizadas a lo largo de la trasmedia, se busca con este personaje generar un sentido de identidad en los vigilantes de Auténtica Seguridad Ltda., a través de un perro que simboliza la fidelidad y cuidado, siendo un robot porque su historia nos cuenta que viene del futuro para enseñar a los vigilantes a ser los mejores y prevenir el caos y violencia del mañana. En esta fase se desarrolla la historia de Proteccionico a través de un comic, además Proteccionico destaca algunas historias de los vigilantes, por medio de videos en donde los acompaña durante la cotidianidad de sus vidas, o en cápsulas de audio en donde cuentan algunas anécdotas de los vigilantes, también, hay una sección para conocer visualmente a los equipos de trabajo, tanto a los administrativos como a los operativos mostrando en formato de galería las actividades realizadas en la organización; para la última actividad de esta estrategia se pretende entregar un aplicativo móvil que condense información importante por parte de la caja de compensación o arl de la organización, así como instructivos sobre los procedimientos internos: cómo se tramita una incapacidad, cuál es el conducto regular en caso de una queja o solicitud, cómo solicitar la dotación, afiliaciones a grupos familiares, etc.

10.1. Nombre y slogan

“Planear y liderar para la sostenibilidad organizacional” es el nombre del Plan Estratégico de Comunicación y su slogan es “Dejando huella para el crecimiento organizacional”

10.2. Infografía

Para la visualización del plan estratégico de comunicación para la organización Auténtica seguridad, se propone la siguiente infografía:

Ilustración 7 Infografía síntesis del PECO



Fuente: elaboración propia (2024) Infografía PECO.

10.3. Matriz de Diseño Estratégico

Para visualizar la matriz de diseño estratégico diríjase al siguiente [Matriz de Coherencia.xlsx](#)

10.4. Objetivos

Objetivo General:

Diseñar un plan estratégico de comunicación que contribuya al crecimiento y sostenibilidad financiera en Auténtica Seguridad Ltda.

Objetivos Específicos:

1. Potenciar el liderazgo en las áreas gerenciales y directivas de Auténtica Seguridad Ltda.
2. Promover la importancia de la planeación estratégica como vía hacia la sostenibilidad financiera.

10.5. Públicos

Las estrategias están dirigidas hacia sectores específicos de la estructura organizativa, sin embargo, se complementan entre ellas al abordar: el Coach hacia el área directiva, gerencial y administrativa, la transmedia hacia el personal operativo y el endomarketing de manera transversal hacia la cultura y la sostenibilidad financiera.

10.6. Estrategias, tácticas y acciones

Para realizar este proyecto de investigación y orientar una metodología apropiada, se propone un cronograma de 18 meses, divididos en trimestres, y así ejecutar cada una de las actividades descritas a continuación. EL proyecto utiliza estrategias orientadas a diversos actores; en la etapa inicial enfocada al liderazgo que abarca al personal gerencial, directivo y administrativo. En la segunda fase se busca fortalecer la planeación estratégica a través del establecimiento de metas y empoderamiento comunicativo por parte del nivel gerencial. Y como fase final se pretende abordar la cultura organizacional a través de diversas actividades para favorecer la sostenibilidad financiera.

10.6.1. Estrategia E1: “Aprender para crecer” (basada en coaching)

De acuerdo con el artículo liderazgo transformacional de la revista digital Business School Madrid (2021), dentro de las principales ventajas al aplicar en los equipos ejecutivos el liderazgo transformacional, se encuentran: desarrollar las habilidades sociales, aumentar el compromiso de los trabajadores, obtener un aprendizaje corporativo, crear un clima que propicie la creatividad y sentido crítico. Para ello se requiere la disposición de los colaboradores para asumir un proceso de transformación, también, es necesario que el líder conozca las características de su equipo, de manera que se pueda desarrollar una estrategia adecuada y oportuna para la organización, después de esto, se busca implementar nuevas formas de pensamiento que se adapten a los objetivos y visión organizacionales, reforzando los equipos y desembocando en la generación de cambios en su cultura corporativa.

Para el desarrollo de esta estrategia se propone la realización de diversas reuniones y conferencias ejecutivas que estén orientadas a los líderes de la compañía, el desarrollo de sus habilidades interpersonales y sus capacidades directivas. Se aborda

la estrategia en trimestres, con la posibilidad de realizar de manera adecuada los procesos que se relacionan en la tabla de actividades:

Para ello se ha diseñado la táctica “Aprender a crecer” que presentamos en la siguiente tabla:

Tácticas y actividades E1

A continuación presentamos las diferentes tácticas y actividades diseñadas para la estrategia “Aprender para crecer”

Tabla 15 Táctica E1: “Aprender a crecer”

TÁCTICAS		
CONCEPTO A ABORDAR	NOMBRE ACCIÓN	DEFINICIÓN DE ENFOQUE
Liderazgo transformacional	Transformando líderes: atributos del LT	Inspiración y motivación hacia cambios positivos dentro de la organización desde el área administrativa y gerencial
Control de procesos y resultados	¿Cómo vamos mi gente?	Establecer cronogramas y metas esperadas en cada área
Crear responsabilidad y compromiso	Seguimiento	Importancia de cada proceso, cargo y rol dentro de la compañía
Generar empatía y conexión emocional	Creciendo todos	Actividad juego de roles y situaciones cotidianas
Motivar equipos de trabajo	Valoramos tu trabajo	Presentar incentivos y premiar logros
Retroalimentación constructiva	Siempre podemos ser mejores	Dar a conocer fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora

Fuente: elaboración propia (2024)

Para que se pueda ejecutar cada una de las tácticas se establecen una serie de actividades que permiten dar cumplimiento a cada una de ellas:

Tabla 16 Actividades correspondientes a cada táctica E1

TÁCTICAS NOMBRE ACCIÓN	ACTIVIDADES PLANEACIÓN EN TRIMESTRES								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Transformando líderes: atributos del LT	Reserva de sala de evento en la Camara de Comercio de Bogotá	Contratación de César Castro, conferencista motivacional	Compra de refrigerios y pasapocas para el evento	Compra de promocionales-recordatorios para los asistentes	Realizar y enviar invitaciones a los participantes	Preparar listados de asistencia y evaluaciones de capacitación	Contratar fotógrafo profesional que sepa edición de video	Asignar personal logístico par el día del evento	Evaluación de la actividad.
¿Cómo vamos mi gente?	Reservar sala de capacitación de empresa Autentica Seguridad.	Invitación o aviso a personal a través de email y whastapp	Compra de refrigerios para la actividad	Verificación y confirmación de asistentes	Socialización y asignación de cronogramas y metas				Evaluación de la actividad.
Seguimiento	Reservar sala de capacitación de empresa Autentica Seguridad.	Invitación o aviso a personal a través de email y whastapp	Compra de refrigerios para la actividad	Verificación y confirmación de asistentes	Socialización de procesos, cargos y roles dentro de la compañía.				Evaluación de la actividad.
Creciendo todos	Programación salida a Parque El Country	Establecer actividades, contenido de tematicas.	Invitación a actividad a través de email y whastapp.	Compra de refrigerios para la actividad	Confirmación de asistentes	Programación de vehículo para traslado de personal	Organización logista en el punto de encuentro.	Registro con celular de las actividades en el punto de encuentro	Evaluación de la actividad.
Valoramos tu trabajo	Defición de incentivos y premios a colaboradores con la gerencia.	Reservar sala de capacitación de empresa Autentica Seguridad.	Invitación a actividad a través de email y whastapp.	Confirmación de asistentes	Compra de alimentos para actividad especial.	Entrega de incentivos y premios	Socialición de logros alcanzados y su importancia.		Evaluación de la actividad.
Siempre podemos ser mejores	Reservar sala de capacitación de empresa Autentica Seguridad.	Invitación a actividad a través de email y whastapp.	Confirmación de asistentes	Compra de refrigerios para la actividad	Evaluación de la actividad (asistentes)				Evaluación de la actividad.

Fuente: elaboración propia (2024)

10.6.2. Estrategia E2: “Cultura sostenible” (basada en endomarketing)

Esta estrategia tiene como propósito la sostenibilidad financiera mediante el fomento de una cultura en donde los colaboradores se sientan acompañados durante su proceso laboral, en donde se realice inicialmente la aplicación y análisis de la batería de riesgo psicosocial para conocer los factores que se están viendo afectados en la vida de los colaboradores, así como enseñarles sobre el manejo del estrés y resolución de conflictos, realizar premiaciones para los

colaboradores más comprometidos, realizar actividades de bienestar físico y mental que promuevan el trabajo y conocimiento con cada equipo (por cliente) y establecer rutas de formación a través de un plan carrera.

Es necesario destacar que esta estrategia abarca a todo el personal de todos los niveles jerárquicos y que está dirigida a la sostenibilidad financiera de la organización.

Tácticas y actividades E2

A continuación, presentamos las diferentes tácticas y actividades diseñadas para la estrategia “Cultura sostenible”

Tabla 17 Táctica E2 “Cultura sostenible”

TÁCTICAS		
CONCEPTO A ABORDAR	NOMBRE ACCIÓN	DEFINICIÓN DE ENFOQUE
Encuesta psicosocial	Queremos saber	Aplicación de batería de clima laboral
Intervenciones motivacionales	Motivate	Manejo de estrés y resolución de conflictos
Incentivos/ Recompensas	La meta es ganar	Programa de economía de fichas
Eventos de bienestar	Te tenemos presente	Cronograma de fechas especiales
Actividades de integración	Minutos para ti	Pausas activas y psicoactivas
Plan carrera	Creemos en equipo	Rutas de formación y ascenso

Fuente: elaboración propia (2024)

Tabla 18 Actividades correspondientes a cada táctica E2

TÁCTICAS	ACTIVIDADES PLANEACIÓN EN TRIMESTRES								
NOMBRE ACCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Queremos saber	Elaboración de la encuesta	Aplicación de la encuesta a través de email o whastapp	Análisis de resultados	Acciones estratégicas con base en los resultados					Evaluación de la actividad.
Motivate	Reservar sala de capacitación de empresa Auténtica Seguridad.	Invitación a actividad a través de email y whastapp.	Confirmación de asistentes	Retroalimentación de la actividad					Evaluación de la actividad.
La meta es ganar	Definir con la gerencia premios a colaboradores	Reservar sala de capacitación de empresa Auténtica Seguridad.	Compra, gestión y preparación de premios	Invitación a actividad a través de email y whastapp.	Confirmación de asistentes	Entrega de premios	Retroalimentación de la actividad		Evaluación de la actividad.
Te tenemos presente	Decoración del puesto de trabajo	Mensaje a través de email	Reservar sala de capacitación de empresa Auténtica Seguridad.	Invitación a actividad a través de email y whastapp.	Confirmación de asistentes	Desarrollo de actividad			Evaluación de la actividad.
Minutos para ti	Definir actividades con directivos	Establecer periodicidad, tiempos y tipos de actividades	Socialización de actividades a través de email y whastapp	Espacio a través de email para enviar propuesta y retroalimentación de la actividad					Evaluación de la actividad.
Crecemos en equipo	Definir con gerencia planes de apoyo y ascensos para colaboradores. Tiempo, # de personas y caracterización de beneficiarios.	Socialización de rutas de formación y ascensos a través de página web, sala de radio y emails.	Recepción de solicitudes	Respuesta y selección de colaboradores. A través de llamada telefónica y publicación de listado en página web de Auténtica					Evaluación de la actividad.

Fuente: elaboración propia (2024)

10.6.3 Estrategia E3: “Mi amigo el vigía” (basada en una estrategia TRANSMEDIA)

A través de multiplataformas se busca fidelizar a los nuevos colaboradores y capacitar a los empleados antiguos, a su vez, posicionar los valores de la organización generando sentido de pertenencia, compromiso y participación de la comunidad de vigilancia y seguridad.

Tácticas y actividades E3

A continuación, presentamos las diferentes tácticas y actividades diseñadas para la estrategia “Mi amigo el vigía”

Tabla 19 Táctica E3 Mi amigo el vigía

TÁCTICAS		
CONCEPTO A ABORDAR	NOMBRE ACCIÓN	DEFINICIÓN DE ENFOQUE
Comic Proteccionico	Aprendamos del #1	Historia de super vigilante ejemplar
Podcast anécdotas Auténtica	Remembranza	Empleados antiguos cuentan sus historias
Clip viviendo como vigilante	En los zapatos D.	Videos 1 minuto acompañando
Fotografía de equipos y reconocimientos	Un momento para recordar	Imágenes de empleados y actividades de bienestar
Capacitación del personal	Actualízate	Material didactico de actualización de información
App móvil de cultura	ADN Autentico	Red social interna

Fuente: elaboración propia (2024)

A través del diseño tecnológico y con apoyo de la inteligencia artificial, se busca abordar diversas actividades como lo son: un comic, videos, podcasts, fotografías, capacitaciones e incluso una aplicación corporativa para el celular.

Tabla 20 Actividades correspondientes a cada táctica E3

TÁCTICAS NOMBRE ACCIÓN	ACTIVIDADES PLANEACIÓN EN TRIMESTRES								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Aprendamos del #1	Definir historia del comic	Redacción de la historia	Contratar la persona que hará la ilustración del comic	Presentación del comic en la transmedia					Evaluación de la actividad.
Remembranza	Definir personaje y aneodota a contar	Elaborar guión conductor	Contratar equipo para realización de podcast. Sonido y video. Edición del material	Presentación del podcast en la transmedia					Evaluación de la actividad.
En los zapatos D.	Definir persona para el video y su historia.	Definir locaciones para grabar	Contratar personal para grabación de video	Contratar transporte para desplazamiento	Contrar la edición del video	Proyección del video en la Transmedia			Evaluación de la actividad.
Un momento para recordar	Establecer que eventos o actividades van a ser compartidas	Contratar fotografo para las actividades	Seleccionar fotografías	Publicación de las fotografías en la sección del Transmedia					Evaluación de la actividad.
Actualízate	Definir temas de capacitación	Establecer el contenido didáctico que apoyará las temáticas	Definir que áreas de la organización van a participar	Pedir apoyo de: Cajas de Compensación, ARL y escuelas de capacitación.	Contratar diseñador de piezas a compartir	Presentación de material en la Transmedia			Evaluación de la actividad.
ADN Autentico	Socialización de funcionalidad y ventajas de la App a nivel gerencia y su impacto	Contratar desarrollador de la App	Invitación a través de email y whastapp para que conozcan la app y la usen	Retroalimentación y evaluación del impacto de la app					Evaluación de la actividad.

Fuente: elaboración propia (2024)

Una sección es dedicada a explicar cuál es el propósito comunicativo que plantea la transmedia en su multiplataforma, “Nos encontramos en la misión” alude un doble sentido, en donde involucra al trabajador para que actúe de acuerdo con los objetivos corporativos y en donde aclaramos que como empresa también se están realizando acciones en pro del bienestar y crecimiento profesional de los colaboradores

Ilustración 8 Propósito comunicativo de la transmedia

MiamigoVigia **Propósito** Proteccionico Diario Historias +Humanos Cultura Formación Tu turno



Queremos que conozcas

**NUESTRO
PROPÓSITO
COMUNICATIVO**

Por medio de nuestro proyecto transmedia, fidelizar a los nuevos colaboradores y capacitar los empleados antiguos, a su vez, posicionar los valores corporativos de las entidades de seguridad privada y vigilancia de Bogotá.

A través de *Proteccionico* promover en un personaje, una figura heroica de ficción que además de ser un vigilante también parece Robocob.

Las comunicaciones están dirigidas al público interno, en donde se comparte información importante sobre beneficios académicos o incentivos materiales generando sentido de pertenencia, compromiso y participación de la comunidad de vigilancia y seguridad.



**Nos encontramos
en la misión!
5-7¡wooff!**

Fuente: elaboración propia (2024)

Se crea a Proteccionico el cual promover en un personaje, una figura heroica de ficción que además de ser un vigilante perro, es un robot. Se cuenta la historia en donde Proteccionico viene del futuro para instruir a los vigilantes de nuestra época y así evitar catastróficas consecuencias de seguridad. Él se dirige al público mencionando que está aquí para preparar a los que fueron llamados a cuidar de la ciudadanía

Ilustración 9 Táctica Aprendamos del #1



MiamigoVigia

Propósito **Proteccionico** Diario Historias +Humanos Cultura Formación Tu turno

¿De dónde vino?

PROTECCIONICO

En el año 3057, ante el aumento exponencial de violencia y delincuencia, las empresas de seguridad en un intento desesperado de proteger a sus comunidades, prepararon en su laboratorio tecnológico un prototipo de guardián tipo canino, que pueda entrenar y preparar un equipo élite capacitado para proteger a la ciudadanía, también que salvaguarde los intereses de la empresa haciéndola más eficiente y competitiva en el mercado, ¿será que lo logra?



MiamigoVigia

Propósito **Proteccionico** Diario Historias +Humanos Cultura Formación Tu turno

¿De dónde vino?

PROTECCIONICO

"Pertenezco a la red de empresas en seguridad privada del multiverso k570, fui asignado para proteger a quien lo necesite y capacitar a todo el que ha sido llamado para servir y cuidar.

¡Wooff 524 Misión cumplida!"

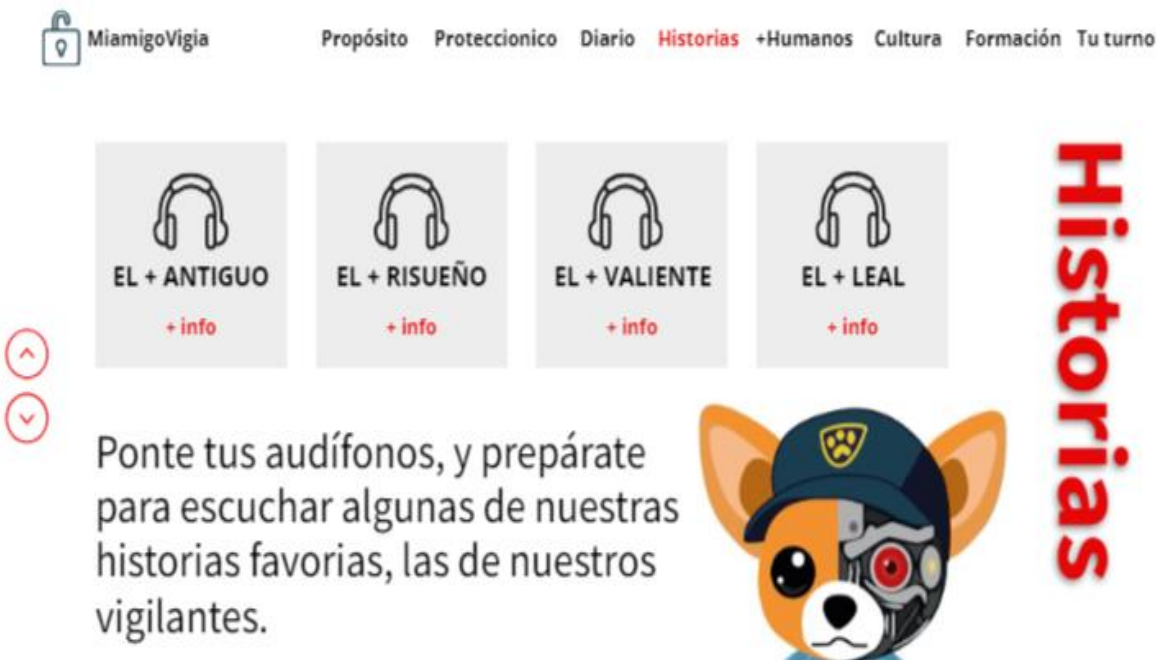
PROTECCIONICO



Fuente: elaboración propia (2024)

Dentro de las multiplataformas, seleccionamos unas capsulas de audio, en donde se pueden escuchar algunas historias de vigilantes que se han destacado, ya sea por llevar más tiempo dentro de la compañía, o haber demostrado su valentía en alguna situación de riesgo, el que es más querido por siempre estar positivo o el que se ha ido, pero ha vuelto a Auténtica Seguridad Ltda., a través de estos podcasts, nos cuentan qué es lo que más le gusta de la empresa y destaca el valor de su profesión.

Ilustración 10 Táctica Remembranza



Fuente: elaboración propia (2024)

En la transmedia se quiere proyectar videos cortos que reflejen la vida cotidiana de un vigilante en Colombia, siendo parte de la compañía Auténtica Seguridad Ltda. En donde se plasme su esfuerzo y dedicación en la labor cumplida, desde que debe dejar su hogar en las madrugadas mientras sus hijos aún duermes, mientras su esposa le termina de empacar el almuerzo para que lleve a su trabajo, si debe movilizarse en bicicleta, aunque haya climas helados y congestionados en la ciudad, o las situaciones de peligro que debe enfrentar en su labor.

Ilustración 11 Táctica En los zapatos d.



Fuente: elaboración propia (2024)

En la actividad momento para recordar, se busca resaltar tanto a alguno vigilantes como el grupo administrativo, actualizando el perfil de los colaboradores y los procesos y responsabilidades que cubren dentro de la compañía, además permite la opción de que el vigilante participe de esta sección y nutra la cultura organizacional:

Ilustración 12 Táctica Un momento para recordar

The image shows two screenshots from the 'MiamigoVigia' website. The top screenshot features a navigation menu with 'Propósito', 'Proteccionico', 'Diario', 'Historias', '+Humanos', 'Cultura', 'Formación', and 'Tu turno'. Below the menu is a photo of eight police officers in uniform standing in front of a blue patrol van. To the right of the photo is the text 'CONOCE NUESTROS EQUIPOS' and a cartoon dog character wearing a police cap. A red button labeled '+ humanos' is positioned below the photo, with the text 'Ahora eres parte de ellos' to its right. The bottom screenshot shows a red-bordered box with the cartoon dog character and the text 'QUIERO CONOCERTE' and 'Autoriza tus datos'. Below this is a list of three bullet points: 'La información será utilizada para publicar en nuestro proyecto.', 'Queremos que seas parte de este gran equipo', and 'Proteccionjico te lo agradecerá'. A red arrow points from this box to a grey box containing the text 'TU NOMBRE' and 'Comparte tus fortalezas y propósitos, qué te gusta de ser un vigilante y tu hobbie favorito'. A red button labeled '+ info' is at the bottom of the red-bordered box.

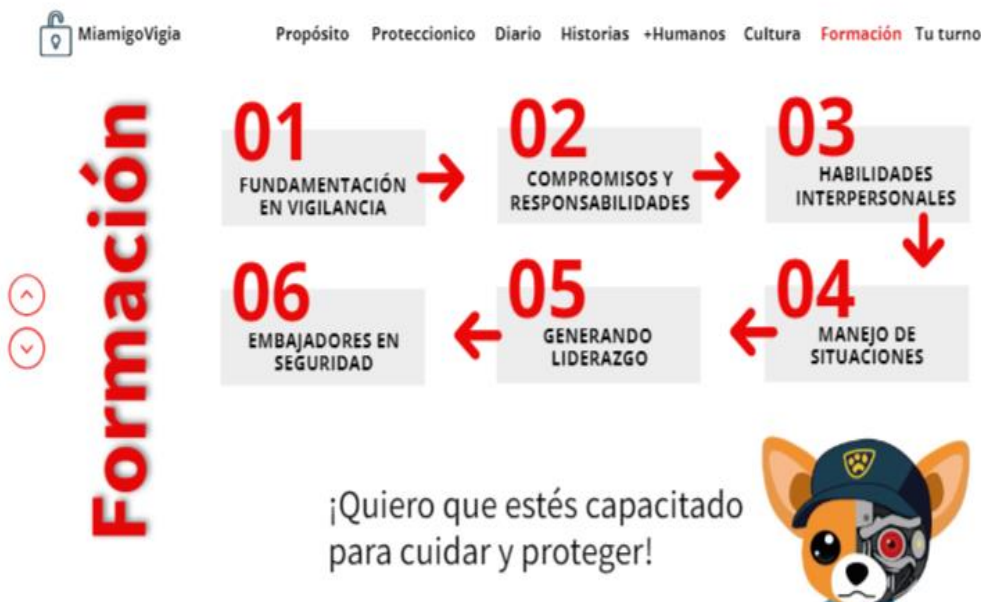
Fuente:

elaboración propia (2024)

Con el propósito de incentivar a los colaboradores a la capacitación constante, se plantea la actividad Actualízate, donde no sólo encontrará información sobre la fundamentación teórica en vigilancia, sino también manejo de resolución de conflictos en puesto, estrategias de trabajo en equipo con compañeros, la importancia de su responsabilidad y cómo genera esta valor a la comunidad, además de una sección que pretende orientar a los vigilantes para que sean un figura denominada Embajadores en seguridad que se traduce en agentes de cambio y liderazgo dentro de la compañía,

que además de establecer compromiso interno, se convierte en imagen representativa frente a los clientes.

Ilustración 13 Táctica Actualízate



Fuente: elaboración propia (2024)

Para finalizar la estrategia basada en transmedia, se propone establecer una aplicación móvil que permita a los colaboradores acceder a diversos procesos de la compañía, entre ellos los procesos para solicitar vacaciones, permisos, incapacidades; los valores de la compañía, los cronogramas sobre fechas importantes ya sea celebraciones internas o reuniones específicas, otra sección estaría dedicada a la publicación de anuncios sobre los beneficios empresariales por parte de la caja de compensación o la ARL escogida, la sección de premiaciones será para compartir ganadores como el empleado del mes y la sección de detalles sería para compartir estilo galería las imágenes sobre los eventos corporativos como el día de la madre o celebración de cumpleaños:

Ilustración 14 Táctica ADN Auténtico



Fuente: elaboración propia (2024)

10.7. Mensajes

Mensajes Estrategia E1: “Aprender para Crecer”

Liderazgo transformacional:

- Inspira, motiva y transforma: Sé el líder que guía al cambio positivo
- Transforma tu entorno, empodera a tu equipo, lidera con propósito
- La transformación comienza con una visión clara y un equipo comprometido
- El liderazgo transformacional no solo cambia organizaciones, sino también vidas
- Innovación y empatía: las claves del liderazgo transformacional

Control de procesos y resultados:

- Monitoreo constante, mejora continua: asegura la excelencia en cada paso.
- Mide, analiza, mejora: la ruta hacia el éxito.
- Cada detalle cuenta: supervisa tus procesos para alcanzar la perfección.
- Control y monitoreo: herramientas para transformar desafíos en logros.
-

Crear responsabilidad y compromiso:

- Nuestro compromiso define nuestro impacto.
- Comprometidos con la excelencia, responsables de cada logro.
- El compromiso auténtico genera resultados extraordinarios.
- La responsabilidad empieza con uno mismo y se refleja en el equipo.

Generar empatía y conexión emocional:

- La empatía conecta, la conexión transforma: juntos hacemos la diferencia.
- Conecta emocionalmente, impacta profundamente.
- Empatía y comprensión: los cimientos de relaciones auténticas.
- Entender y conectar: el poder de la empatía en el liderazgo.

Motivar equipos de trabajo:

- La motivación es el combustible que impulsa nuestro motor.
- Trabajando juntos, alcanzamos nuevas alturas.
- Tu esfuerzo y dedicación hacen la diferencia: juntos logramos más.

Retroalimentación constructiva:

- Escuchar y aprender: la retroalimentación es clave para mejorar juntos.
- Construir juntos implica escuchar, aprender y mejorar continuamente.

Ilustración 15 Pieza gráfica para la estrategia E1: “Aprender para crecer”



Fuente: elaboración propia (2024)

Mensajes Estrategia E2: "Cultura sostenible"

Encuesta psicosocial:

- Tu voz cuenta: participa en la encuesta psicosocial y mejora tu entorno laboral.
- Mejora tu experiencia laboral: participa en la encuesta psicosocial hoy.
- Tu bienestar es nuestra prioridad: ayúdanos a entender cómo podemos mejorar.

Intervenciones motivacionales:

- Cuidar de ti es cuidar de todos: participa en nuestras intervenciones.
- Tu salud emocional es nuestra prioridad: únete a nuestras sesiones de apoyo.
- Tu equilibrio emocional importa: aprovecha nuestras iniciativas de apoyo.

Programas incentivos/recompensas:

- Tu esfuerzo merece ser reconocido: descubre nuestros incentivos y recompensas.
- Reconocemos tu compromiso: accede a increíbles incentivos y recompensas.

Eventos de bienestar:

- ¡Equipo! Empezamos una serie de eventos para mejorar nuestro ambiente laboral. ¡Acompáñanos en estas actividades pensadas para ti!
- Gracias a todos por participar en nuestros eventos de bienestar. ¡Su apoyo hace la diferencia!
- ¡Próximamente! Más eventos para tu bienestar en el trabajo. ¡Mantente atento!

Actividades de integración:

- ¡Estén listos para más actividades de integración! Pronto anunciaremos nuevas oportunidades para unirnos como equipo.
- ¡Equipo! Estamos organizando actividades de integración para fortalecer nuestros lazos. ¡Únete y construyamos juntos un equipo más fuerte!

Plan carrera:

- ¡Prepárate para más oportunidades de desarrollo profesional! Pronto anunciaremos nuevas sesiones para ayudarte a avanzar en tu carrera.
- Nuestro plan de carrera ofrece recursos y herramientas para tu desarrollo profesional. ¡Aprovecha al máximo estas oportunidades!
- ¡Equipo! Estamos emocionados de lanzar nuestro plan de carrera para apoyar tu crecimiento profesional.

Ilustración 16 Pieza gráfica para la estrategia E2: “Cultura sostenible”



Fuente: elaboración propia (2024)

Mensajes Estrategia E3: “Mi amigo el vigía”

Comic Proteccionico:

Pronto conocerás un personaje auténtico, que te proporcionará herramientas y tips para que puedas ser entre los vigilantes, ¡el mejor!

Podcast anécdotas en Auténtica:

- ¿Te has preguntado cómo sería tener un superhéroe que nos proteja en nuestro día a día? ¡Ahora puedes descubrirlo con el cómic de Proteccionico! Acompaña a nuestro héroe en sus emocionantes aventuras mientras utiliza su poder para enfrentar desafíos y proteger a quienes lo rodean. Este cómic no solo entretiene, sino que también enseña valiosas lecciones sobre seguridad y protección. ¡No te pierdas esta

oportunidad de conocer a Proteccionico y aprender mientras disfrutas de una historia emocionante!

Clip viviendo como vigilante:

- Acompaña a nuestros vigilantes mientras realizan rondas, responden a emergencias y protegen nuestras instalaciones las 24 horas del día. Estos videos ofrecen una visión única y detallada de las responsabilidades y desafíos que enfrentan nuestros guardias de seguridad en su trabajo diario. ¡Prepárate para una experiencia emocionante!

Fotografías de equipos y reconocimientos:

- ¡Celebremos la fuerza de nuestro equipo! Veamos nuestras nuevas fotografías que capturan la esencia y la unidad de nuestros equipos. Desde sonrisas hasta momentos de colaboración, estas imágenes reflejan la dedicación y el espíritu de equipo que nos impulsa hacia el éxito. ¡Descubre la magia de trabajar juntos!

Capacitación del personal:

- ¡Querido equipo! Estamos emocionados de anunciar una nueva oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional para todos ustedes. Nos complace invitarlos a participar en nuestra próxima capacitación, diseñada para potenciar sus habilidades y conocimientos.

App móvil de cultura:

- ¿Quieres estar al tanto de todo lo que está sucediendo dentro de nuestra organización? ¡Descarga nuestra app interna ahora mismo! Desde actualizaciones de proyectos hasta noticias de la empresa, todo estará en la palma de tu mano. No te pierdas ni un solo detalle.

Ilustración 17 Pieza gráfica para la estrategia E3: “Mi amigo el vigía”



Fuente: elaboración propia (2024)

10.8. Canales

Debido a que la empresa ha contado con canales tradicionales para su comunicación interna, se busca continuar con los medios establecidos y agregar algunos otros para una de las estrategias.

10.8.1. Canales Estrategia E1: “Aprender para crecer”

A través de los grupos de WhatsApp internos de la compañía y en los televisores con los que cuenta en la sede administrativa, se plantea compartir las piezas gráficas de invitación y publicación del cronograma para la estratégica basada en coaching.

- Cartelera virtual
- WhatsApp

10.8.2. Canales Estrategia E2: “Cultura sostenible”

Ya que esta estrategia se orienta en la cultura organizacional como medio que permita la sostenibilidad financiera al disminuir los índices de rotación e incrementar la productividad de los colaboradores, se compartirá la información, resultados y evidencias a través de grupos de WhatsApp y en el caso del área ejecutiva a través del correo electrónico.

- WhatssApp
- Correo electrónico

10.8.3. Canales Estrategia E3: “Mi amigo el vigía”

Esta estrategia es la que permitirá una nueva entrada a diversos canales de comunicación, a través de videos, capsulas de audio, formación y capacitación, página web y aplicativos para el celular.

- Youtube
- Spotify
- Wix
- Platzi
- App movil

10.9. Indicadores

Para la realización y ejecución de cada una de las estrategias planteadas, se requieren indicadores que permitan medir los avances de realización por cada actividad, su calidad y eficiencia, el porcentaje de participación o la interacción con el contenido

10.9.1. Indicadores Estrategia E1: “Aprender para crecer”

Para la estrategia aprender para crecer basada en coaching, los indicadores que se requieren van orientados al cumplimiento de las actividades planteadas, de la siguiente manera:

- Transformando líderes: # de invitaciones enviadas / # de personas participantes
- ¿Cómo vamos mi gente?: # de metas logradas / # de metas establecidas para cada área
- Seguimiento: # de procesos realizados a cabalidad / # de procesos a cumplir por área
- Creciendo todos: # de actividades y juegos programados / # de actividades y juegos realizados
- Valoramos tu trabajo: # logros logrados / # de logros establecidos - # de incentivos entregados / # incentivos programados

- Siempre podemos ser mejores: # de talleres realizados / # de talleres programados

10.9.2. Indicadores Estrategia E2: “Cultura sostenible”

Debido a que esta estrategia está orientada al fortalecimiento y de la cultura organizacional sostenible a través del endomarketing, los indicadores se establecen de la siguiente manera:

- Queremos saber: # empleados encuestados / # de empleados totales
- Motívate: # de talleres programados / # de talleres realizados
- La meta es ganar: # de fichas obtenidas / # de fichas parametrizadas
- Te tenemos presente: # de piezas gráficas realizadas / # de piezas publicadas, # de participantes / # de participantes esperados
- Minutos para ti: # de actividades realizadas / # de actividades programadas
- Crecemos en equipo: # de planes de formación ejecutados / # de planes de formación planeados

10.9.3. Indicadores Estrategia E3: “Mi amigo el vigía”

“Mi amigo el vigía” es una estrategia basada en transmedia. Sus indicadores son:

- Aprendamos del #1: # de reacciones al comic/ # de empleados de la compañía
- Remembranza: # de reproducciones de audios / # de empleados de la compañía
- En los zapatos d: # de vistas de videos / # de empleados de la compañía
- Un momento para recordar: # de fotografías subidas / # fotografías programadas
- Actualízate: # de cursos realizados / # de empleados de la compañía
- ADN Auténtico: # de interacciones en la aplicación / # de empleados de la compañía

Tabla 21 Plan Estratégico de Comunicación

Objetivos específicos del plan	Estrategias	Tácticas	Acciones	Mensajes	Canales	Indicadores
Potenciar el liderazgo en las áreas directivas y gerenciales de Auténtica Seguridad Ltda.	APRENDER PARA CRECER - Coaching	Trasformadno líderes: atributas del LT	1. Reserva de sala de evento en la Cámara de Comercio de Bogotá. 2. Contratación de César Castro conferencista motivacional. 3. Compra refrigerios y pasabocas para el evento. 4. Compra de promocionales, recordatorios para los asistentes. 5.	Inspira, motiva y transforma: Sé el líder que guía al cambio positivo Transforma tu entorno, empodera a tu equipo, lidera con propósito La transformación comienza con una visión clara y un equipo comprometido	WhatsApp, email y presencial	# de invitaciones enviadas / # de personas participantes

			<p>Realizar y enviar invitaciones. 6. Preparar listados de asistencia y evaluaciones de capacitación. 7. Contratar fotógrafo profesional que sepa edición de video. 8. Asignar personal logístico para el día del evento.</p>	<p>El liderazgo transformacional no solo cambia organizaciones, sino también vidas</p> <p>Innovación y empatía: las claves del liderazgo transformacional</p>		
		¿Cómo vamos mi gente?	<p>1. Reservar sala de capacitación. 2. Invitación a personal por WhatsApp y email. 3. Compra de refrigerios. 4. Verificación y confirmación de</p>	<p>Monitoreo constante, mejora continua: asegura la excelencia en cada paso.</p> <p>Mide, analiza, mejora: la ruta hacia el éxito.</p>	<p>WhatsApp, email y presencial</p>	<p># de metas logradas / # de metas establecidas para cada área</p>

			<p>asistentes. 5. Socialización y asignación de cronogramas y metas.</p>	<p>Cada detalle cuenta: supervisa tus procesos para alcanzar la perfección.</p> <p>Control y monitoreo: herramientas para transformar desafíos en logros.</p>		
		Seguimiento	<p>1. Reservar sala de capacitación. 2. Invitación o aviso por WhatsApp y email. 3. Compra de refrigerios para la actividad. 4. Verificación y confirmación de</p>	<p>Nuestro compromiso define nuestro impacto.</p> <p>Comprometidos con la excelencia, responsables de cada logro.</p>	<p>WhatsApp, email y presencial</p>	<p># de procesos realizados a cabalidad / # de procesos a cumplir por área</p>

			asistentes. 5. Socialización de procesos.	El compromiso auténtico genera resultados extraordinarios. La responsabilidad empieza con uno mismo y se refleja en el equipo.		
		Creciendo todos	1. Programación salida Parque El Country. 2. Establecer actividades, contenido de temáticas. 3. Invitación actividad a través de email y WhatsApp. 4. Compra de	La empatía conecta, la conexión transforma: juntos hacemos la diferencia. Conecta emocionalmente, impacta profundamente.	WhatsApp, email y presencial	# de actividades y juegos programados / # de actividades y juegos realizados

			<p>refrigerios. 5. Confirmación asistentes. 6. Programación de vehículo para traslado. 7. Organización logística en el punto de encuentro. 8. Registró con celular de las actividades.</p>	<p>Empatía y comprensión: los cimientos de relaciones auténticas.</p> <p>Entender y conectar: el poder de la empatía en el liderazgo.</p>		
		<p>Valoramos tu trabajo</p>	<p>1. Definición de incentivos y premios a colaboradores con la gerencia. 2. Reservar sala de capacitación. 3. Invitación por WhatsApp y email.</p>	<p>La motivación es el combustible que impulsa nuestro motor.</p> <p>Trabajando juntos, alcanzamos nuevas alturas.</p>	<p>WhatsApp, email y presencial</p>	<p># logros logrados / # de logros establecidos - # de incentivos entregados / # incentivos programados</p>

			<p>4. Confirmación de asistentes. 5. Compra de alimentos para actividad especial. 6. Entrega incentivos y premios. 7. Socialización de logros.</p>	<p>Tu esfuerzo y dedicación hacen la diferencia: juntos logramos más.</p>		
		<p>Siempre podemos ser mejores</p>	<p>1. Reservar sala de capacitación. 2. Invitación a personal por WhatsApp y email. 3. Confirmación de asistentes. 4. Compra refrigerios. 5. Evaluación actividad.</p>	<p>Escuchar y aprender: la retroalimentación es clave para mejorar juntos.</p> <p>Construir juntos implica escuchar, aprender y mejorar continuamente.</p>	<p>WhatsApp, email y presencial</p>	<p># de talleres realizados / # de talleres programados</p>

Promover la importancia de la planificación estratégica	MI AMIGO EL VIGÍA - Transmedia	Comic Proteccionico	1. Definir historia. 2. Redacción de la historia. 3. Contratar camarografo. 4. Contratar editor de video. 5. Presentación de la historia en Transmedia.	Pronto conocerás un personaje auténtico, que te proporcionará herramientas y tips para que puedas ser entre los vigilantes, ¡el mejor!	Página Web	# de reacciones al comic/ # de empleados de la compañía
		Podcast anécdotas Auténtica	1. Definir personajes y anécdotas a contar. 2. Elaborar guion conductor. 3. Contratar equipos para realizar la producción del podcast. 4. Presentación en la transmedia.	¿Te has preguntado cómo sería tener un superhéroe que nos proteja en nuestro día a día? ¡Ahora puedes descubrirlo con el cómic de Proteccionico! Acompaña a nuestro héroe en	Página Web	# de reproducciones de audios / # de empleados de la compañía

				<p>sus emocionantes aventuras mientras utiliza su poder para enfrentar desafíos y proteger a quienes lo rodean. Este cómic no solo entretiene, sino que también enseña valiosas lecciones sobre seguridad y protección. ¡No te pierdas esta oportunidad de conocer a Proteccionico y aprender mientras disfrutas de una historia</p>		
--	--	--	--	--	--	--

				emocionante!		
--	--	--	--	--------------	--	--

		<p>Clip viviendo como vigilante</p>	<p>1. Definir persona para el video. 2. Definir locaciones para grabar. 3. Contratar personal para grabación de videos. 4. Contratar transporte. 5. Contratar el editor de video. 6. Proyección del video en la Transmedia.</p>	<p>Acompaña a nuestros vigilantes mientras realizan rondas, responden a emergencias y protegen nuestras instalaciones las 24 horas del día. Estos videos ofrecen una visión única y detallada de las responsabilidades y desafíos que enfrentan nuestros guardias de seguridad en su trabajo diario. ¡Prepárate para una experiencia</p>	<p>Página Web</p>	<p># de vistas de videos / # de empleados de la compañía</p>
--	--	---	---	--	-------------------	--

				emocionante!		
		Fotografías de equipos y reconocimientos	1. Establecer que eventos o actividades van a ser compartidas. 2. Contratar fotografo para las actividades. 3. Seleccionar fotografías. 4. Publicación de las fotografías en la	¡Celebramos la fuerza de nuestro equipo! Veamos nuestras nuevas fotografías que capturan la esencia y la unidad de nuestros equipos. Desde sonrisas hasta momentos	Página Web	# de fotografías subidas / # fotografías programadas

			sección de la Transmedia.	de colaboración, estas imágenes reflejan la dedicación y el espíritu de equipo que nos impulsa hacia el éxito. ¡Descubre la magia de trabajar juntos!		
		Capacitación del personal	1. Definir tema de la capacitación. 2. Establecer contenido didáctico. 3. Definir las áreas de la organización que van a participar. 4. Pedir apoyo de Cajas de Compensación, ARL. 5. Contratar	¡Querido equipo! Estamos emocionados de anunciar una nueva oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional para todos ustedes. Nos complace invitarlos a	Página Web y presencial	# de cursos realizados / # de empleados de la compañía

			diseñador de piezas a compartir. 6. Prsentación en la Transmedia.	participar en nuestra próxima capacitación, diseñada para potenciar sus habilidades y conocimientos.		
		App móvil de cultura	1. Socialización de funcionalidad y ventajas de la APP. 2. Definir contenido de la APP. 3. Contrata desarrollador de la APP. 4. Informar a colaboradores cuando la appa esté lista. 5. Retroalimentación uso y al alcance de la APP.	¿Quieres estar al tanto de todo lo que está sucediendo dentro de nuestra organización? ¡Descarga nuestra app interna ahora mismo! Desde actualizaciones de proyectos hasta noticias de la empresa, todo	Página Web y presencial	# de interacciones en la aplicación / # de empleados de la compañía

				estará en la palma de tu mano. No te pierdas ni un solo detalle.		
Fomentar una cultura sólida que conlleve a la sostenibilidad financiera.	CULTURA SOSTENIBLE - Endomarketing	Encuesta psicosocial	1. Elaboración de la encuesta. 2. Aplicación de la encuesta a través de email o WhatsApp. 3. Análisis de resultados. 4. Acciones estratégicas con base en los resultados.	Tu voz cuenta: participa en la encuesta psicosocial y mejora tu entorno laboral. Mejora tu experiencia laboral: participa en la encuesta psicosocial hoy.	WhatsApp, email y presencial	# empleados encuestados / # de empleados totales

				Tu bienestar es nuestra prioridad: ayúdanos a entender cómo podemos mejorar.		
		Intervenciones motivacionales	1. Reservar la sala de capacitación. 2. Invitación a través de WhatsApp o email. 3. Confirmación de asistentes. 4. Retroalimentación de la actividad.	Cuidar de ti es cuidar de todos: participa en nuestras intervenciones. Tu salud emocional es nuestra prioridad: únete a nuestras	WhatsApp, email y presencial	# de talleres programados / # de talleres realizados

				<p>sesiones de apoyo.</p> <p>Tu equilibrio emocional importa: aprovecha nuestras iniciativas de apoyo.</p>		
		Programa a incentivos/recompensas	<p>1. Definir con la gerencia premios a colaboradores. 2. Reservar sala de capacitación. 3. Compra, gestión y preparación de premios. 4. Invitación de actividades a través de WhatsApp y email.</p>	<p>Tu esfuerzo merece ser reconocido: descubre nuestros incentivos y recompensas.</p> <p>Reconocemos tu compromiso: accede a increíbles</p>	WhatsApp, email y presencial	# de fichas obtenidas / # de fichas parametrizadas

			5. Confirmación de asistencia. 6. Entrega de premios. 6. Entrega de premios. 7. Retroalimentación de la actividad.	incentivos y recompensas.		
		Eventos de bienestar	1. Decoración del puesto de trabajo. 2. Mensaje a través de email. 3. Reserva sala de capacitación. 4. Invitación a actividades a través de WhatsApp y email. 5. Confirmación de asistentes. 6. Desarrollo de actividad.	¡Equipo! Empezamos una serie de eventos para mejorar nuestro ambiente laboral. ¡Acompáñanos en estas actividades pensadas para ti! Gracias a todos por participar en nuestros eventos de bienestar. ¡Su	WhatsApp, email y presencial	# de piezas gráficas realizadas / # de piezas publicadas, # de participantes / # de participantes esperados

				<p>apoyo hace la diferencia!</p> <p>¡Próximamente! MÁS eventos para tu bienestar en el trabajo. ¡Mantente atento!</p>		
		Actividades de integración	<p>1. Definir actividades con directivos. 2. Establecer periodicidad tiempos y tipos de actividades. 3. Socialización de actividades a través de email y WhatsApp. 4. Espacio a través de email para enviar propuesta y</p>	<p>¡Estén listos para más actividades de integración! Pronto anunciaremos nuevas oportunidades para unirnos como equipo.</p> <p>¡Equipo! Estamos organizando actividades de integración para</p>	WhatsApp, email y presencial	# de actividades realizadas / # de actividades programadas

			retroalimentación.	fortalecer nuestros lazos. ¡Únete y construyamos juntos un equipo más fuerte!		
		Plan carrera	1. Definir con gerencia planes de apoyo y ascensos para colaboradores. 2. Socialización de rutas de formación y ascensos a través e página web, sala de radio y emails. 3. Redacción de solicitudes. 4. Respuesta y selección de colaboradores. A	¡Prepárate para más oportunidades de desarrollo profesional! Pronto anunciaremos nuevas sesiones para ayudarte a avanzar en tu carrera. Nuestro plan de carrera ofrece recursos y herramientas para	WhatsApp, email y presencial	# de planes de formación ejecutados / # de planes de formación planeados

			través de llamada de telefónica y publicación de listado en página web.	<p>tu desarrollo profesional. ¡Aprovecha al máximo estas oportunidades!</p> <p>¡Equipo! Estamos emocionados de lanzar nuestro plan de carrera para apoyar tu crecimiento profesional.</p>		
--	--	--	---	---	--	--

Fuente: elaboración propia (2024)

10.10. Cronograma

Para garantizar el Plan Estratégico de Comunicación se crea un cronograma de actividades que permite dar seguimiento a las estrategias y tácticas diseñadas siendo de gran utilidad para la planificación y ejecución de este plan. A continuación, se presente el cronograma el cual abarca 6 meses para cada estrategia, y en ese sentido, la ejecución de cada actividad se realizará a lo largo de un mes, así:

Tabla 22 Cronograma estrategia E1: “Aprender para crecer”

ESTRATÉGIA	TÁCTICA					
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Coaching - APRENDER PARA CRECER	Transformando líderes: atributos del LT					
		¿Cómo vamos mi gente?				
			Seguimiento			
				Creciendo todos		
					Valoramos tu trabajo	
						Retroalimentación constructiva

Fuente: elaboración propia (2024)

Tabla 23 Cronograma estrategia E2: “Cultura sostenible”

ESTRATÉGIA	TÁCTICA					
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Endomarketing - CONSTRUYENDO CULTURA	Encuesta psicosocial					
		Intervenciones motivacionales				
			Programa Incentivos/ Recompensas			
				Eventos de bienestar		
					Actividades de integración	
						Plan carrera

Fuente: elaboración propia (2024)

Tabla 24 Cronograma estrategia E3: “Mi amigo el vigía”

ESTRATÉGIA	TÁCTICA					
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Transmedia - MI AMIGO EL VIGIA	Comic Protecclonico					
		Podcast anécdotas Auténtica				
			Clip viviendo como vigilante			
				Fotografía de equipos y reconocimientos		
					Capacitación del personal	
						App móvil de cultura

Fuente: elaboración propia (2024)

10.11. Presupuesto

El presupuesto que proponemos está enfocado en la aplicación de cada una de las estrategias y actividades que desarrollaremos para cumplir con el Plan de Comunicación Estratégico de la organización Auténtica Seguridad.

Tabla 25 Presupuesto

PRESUPUESTO						
El plazo de ejecución del proyecto es de 18 meses.						
TÁCTICA	DEFINICIÓN	GESTIÓN DEL PROYECTO	HERRAMIENTAS	DURACIÓN/CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Transformando líderes: atributos del LT	Inspiración y motivación hacia cambios positivos dentro de la organización desde el área administrativa y gerencial	EJECUCIÓN DE PROPUESTRA VISUAL CREATIVA, DOCUMENTACIÓN TEÓRICA, COTIZACIONES Y ACUERDOS	Reserva sala de eventos	1 HORA	\$ 200.000,0	\$ 400.000,0
			Contratación conferencista	1 HORA	\$ 500.000,0	\$ 1.000.000,0
			Refrigerios	1	\$ 5.000,0	\$ 35.000,0
			Pasabocas	1	\$ 2.500,0	\$ 17.500,0
			Recordatorios	1	\$ 5.500,0	\$ 38.500,0
			Contratar camarografo	1 HORA	\$ 50.000,0	\$ 100.000,0
Seguimiento	Importancia de cada proceso, cargo y rol dentro de la compañía	EJECUCIÓN DE PROPUESTRA VISUAL CREATIVA, DOCUMENTACIÓN	Consultoria equipo	1 HORA	\$ 90.000,0	\$ 270.000,0
			Refrigerios	1	\$ 5.000,0	\$ 35.000,0

		TEÓRICA, COTIZACIONES Y ACUERDOS				
Creciendo todos	Actividad juego de roles y situaciones cotidianas	EJECUCIÓN DE PROPUESTRA VISUAL CREATIVA, DOCUMENTACIÓN TEÓRICA, COTIZACIONES Y ACUERDOS	Refrigerios	1	\$ 5.000,0	\$ 35.000,0
Siempre podemos ser mejores	Dar a conocer fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora	EJECUCIÓN DE PROPUESTRA VISUAL CREATIVA, DOCUMENTACIÓN TEÓRICA, COTIZACIONES Y ACUERDOS	Comida especial	1	\$ 20.000,0	\$ 140.000,0
Queremos saber	Aplicación de batería de clima laboral	EJECUCIÓN DE PROPUESTRA VISUAL CREATIVA, DOCUMENTACIÓN TEÓRICA,	Bateria de riesgo psicosocial	1	\$ 20.000,0	\$ 640.000,0

		COTIZACIONES Y ACUERDOS				
Motivate	Manejo de estrés y resolución de conflictos	EJECUCIÓN DE PROPUESTRA VISUAL CREATIVA, DOCUMENTACIÓN TEÓRICA, COTIZACIONES Y ACUERDOS	Capacitación ARL - Gratuita	1	\$ -	\$ -
La meta es ganar	Programa de economía de fichas	EJECUCIÓN DE PROPUESTRA VISUAL CREATIVA, DOCUMENTACIÓN TEÓRICA, COTIZACIONES Y ACUERDOS	Materiales	1	\$ 12.000,0	\$ 384.000,0
			Economía de fichas	1	\$ 90.000,0	\$ 270.000,0
Te tenemos presente	Cronograma de fechas especiales	EJECUCIÓN DE PROPUESTRA VISUAL CREATIVA, DOCUMENTACIÓN TEÓRICA, COTIZACIONES Y	Asesoría interna	1	\$ 90.000,0	\$ 270.000,0

		ACUERDOS				
Minutos para ti	Pausas activas y psicoactivas	EJECUCIÓN DE PROPUESTRA VISUAL CREATIVA, DOCUMENTACIÓN TEÓRICA, COTIZACIONES Y ACUERDOS	Capacitación ARL - Gratuita	1	\$ -	\$ -
Creemos en equipo	Rutas de formación y ascenso	EJECUCIÓN DE PROPUESTRA VISUAL CREATIVA, DOCUMENTACIÓN TEÓRICA, COTIZACIONES Y ACUERDOS	Asesoría interna	1	\$ 90.000,0	\$ 270.000,0
Aprendamos del #1	Historia de super vigilante ejemplar	EJECUCIÓN DE PROPUESTRA VISUAL CREATIVA, DOCUMENTACIÓN	Contratatar Camarografo	1	\$ 50.000,0	\$ 1.200.000,0
			Edicion de video	1	\$ 60.000,0	\$ 840.000,0

		TEÓRICA, COTIZACIONES Y ACUERDOS	Transporte	UN DIA	\$ 150.000,0	\$ 150.000,0
			Refrigerios	1	\$ 5.000,0	\$ 35.000,0
Rememranza	Empleados antiguos cuentan sus historias	EJECUCIÓN DE PROPUESTRA VISUAL CREATIVA, DOCUMENTACIÓN TEÓRICA, COTIZACIONES Y ACUERDOS	Contratatar Camarografo	1	\$ 50.000,0	\$ 50.000,0
			Edicion de video	1	\$ 60.000,0	\$ 240.000,0
			Sonido y equipos	1	\$ 30.000,0	\$ 30.000,0
			Refrigerios	1	\$ 5.000,0	\$ 10.000,0
En los zapatos D.	Video Acompañamiento	EJECUCIÓN DE PROPUESTRA VISUAL CREATIVA, DOCUMENTACIÓN TEÓRICA, COTIZACIONES Y ACUERDOS	Contratatar Camarografo	1	\$ 50.000,0	\$ 350.000,0
			Edicion de video	1	\$ 60.000,0	\$ 420.000,0
			Transporte	UN DIA	\$ 150.000,0	\$ 150.000,0
			Refrigerios	1	\$ 5.000,0	\$ 35.000,0
Un momento para recordar	Imágenes de empleados y actividades de bienestar	EJECUCIÓN DE PROPUESTRA VISUAL CREATIVA, DOCUMENTACIÓN	Contratar fotografo	1	\$ 50.000,0	\$ 100.000,0

		TEÓRICA, COTIZACIONES Y ACUERDOS				
Actualízate	Material didactico de actualización de información	EJECUCIÓN DE PROPUESTRA VISUAL CREATIVA, DOCUMENTACIÓN TEÓRICA, COTIZACIONES Y ACUERDOS	Capacitacion ARL - Caja de Compensacion - Escuela de Vigilancia (Aliada). Grafica	1	\$ -	\$ -
			Diseñador de piezas graficas	1(Por pieza)	\$ 50.000,0	\$ 150.000,0
ADN Autentico	Red social interna	EJECUCIÓN DE PROPUESTRA VISUAL CREATIVA, DOCUMENTACIÓN TEÓRICA, COTIZACIONES Y ACUERDOS	Desarrollador Web	1	\$ 1.000.000 ,0	\$ 1.000.000,0
			Mantenimiento	1	\$ 150.000,0	\$ 150.000,0
HONORARIOS DE CONSULTORIA POR 18 MESES						\$ 35.000.000,0
HONORARIOS DE GESTIÓN POR 18 MESES						\$ 55.000.000,0

TOTAL MENSUAL	\$ 13.814.999,0			
TOTAL 18 MESES	\$ 248.669.982,0			

Fuente: elaboración propia (2024)

11. Conclusiones

La pregunta inicial del plan estratégico nos orienta en la comunicación estratégica como base fundamental para encontrar soluciones organizacionales, para replantear problemas estructurales y fomentar el diálogo y nuevas estrategias hacia los objetivos misionales de la organización. Este tipo de ejercicios académicos, nos demuestran la importancia de la formación académica constante con el propósito de mejorar y aportar significativamente a la comunidad e interiorizar y fortalecer el sentido social.

En la investigación y el relevamiento documental, como especialistas percibimos que los problemas de Auténtica Seguridad Ltda. pueden repetirse en distintos escenarios no solo del sector de la seguridad y vigilancia privada, sino que, como lo pudimos evidenciar en la especialización, aplican para fundaciones, entidades del Estado, sectores agrícolas, e incluso en colectivos universitarios.

Con las actividades realizadas nos damos cuenta de la importancia de conocer las organizaciones, incorporarnos en su cultura y descubrir a cada actor, conocer cómo son sus relaciones y las prácticas de las que nadie habla, entender cada punto de vista y poder enlazar, articular y discernir cada palabra obtenida.

Con esta investigación se demuestra la importancia para subrayar el papel del comunicador estratégico en las organizaciones, como lo planteamos al inicio del semestre, el objetivo es influir en las decisiones directivas y poder encaminar los procesos y esfuerzos organizacionales según los objetivos estratégicos planteados inicialmente por la organización.

Para robustecer el proceso tenemos herramientas adicionales para recolectar datos y aplicar diversos instrumentos de gestión, así como utilizar conocimientos implementados en la gestión de proyectos, así se podría analizar profundamente las problemáticas organizacionales y fomentar el trabajo interdisciplinario que permita optimizar resultados y recursos.

Como equipo de especialistas, damos gracias a todos los docentes de esta Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones por toda esta experiencia enriquecedora. Ahora continuaremos enfrentándonos al mundo laboral y a

todas sus problemáticas que, de seguro, a través de la comunicación estratégica, podremos solucionar tras comprender que la humanización siempre será clave en este proceso de co-creación con criterio estratégico.

Dani

Durante este proceso, aprendí a cómo abordar diferentes situaciones que pueden presentarse en una organización. Adquirí herramientas y métodos de apoyo que me permitieron construir y proponer un plan estratégico de comunicación efectivo. Además, entendí que existen diversas realidades a las que uno puede enfrentarse al integrarse en una organización.

Cada organización es un mundo nuevo por explorar y conocer. Entender y relacionarse con cada actor es una labor vital y muy enriquecedora. Más allá de un proceso laboral o académico, siento que fue un crecimiento personal. Detenerse un segundo para conocer y construir con los demás es una labor muy bonita que siempre será enriquecedora.

A square box containing a handwritten signature in black ink. The signature is stylized and appears to be the name 'Dani'.

Cesi

Romper la dinámica de las empresas para que a un grupo de personas externas entreguen información importante de sus procesos y que sus colaboradores hablen de su experiencia nunca será fácil. Pero no quiere decir que no se pueda lograr, en casi todo proceso humano hay resistencia al cambio o a las formas de hacer las cosas. Y con esta experiencia lo logramos evidenciar. Conocimos dinámicas de trabajo, de jerarquía y colaboradores que a través de talleres hablaron de lo que nunca hablan. Y fue justo allí donde centramos nuestro trabajo gracias a las herramientas que desde un inicio nos aportaron nuestros maestros. Saber llegar, saber abordar, entender y comprender desde la empatía fue clave para que el diagnóstico fuera el más cercano a

lo que le duele a la organización. Sin duda, una experiencia que si o si debemos desarrollar para una poner a andar un plan estratégico de comunicaciones en Autentica Seguridad o en cualquier empresa. Pero más allá de detectar lo que está pasando en la organización o descubrir un problema y que nosotros como profesionales podamos aportar, está entender desde lo humano que acudir a nuestra sensibilidad más allá de las cargas laborales nos va a llevar a conocer y sentir satisfacción por lo que hacemos y para quién lo hacemos. Valoro cada visita y entrevista que nos acercó a la empresa, sus colaboradores y a cada uno de nosotros. Y el resultado es muy gratificante, porque ya tenemos en nuestras manos el poder del conocimiento para entrar a otras empresas a hacer lo mismo o mejor.

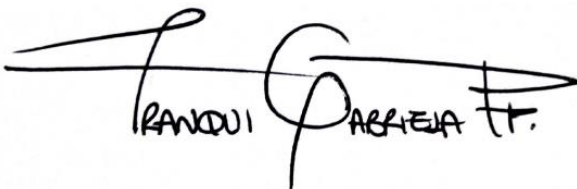
Handwritten signature in black ink on a light grey background. The signature reads "CESAR ERNESTO PINEDO VEGA".

Gabi

Como psicóloga organizacional, la comunicación estratégica será una herramienta utilizada para propósitos directivos y ejecutivos, abordando áreas del talento humano, o las que abarquen los lenguajes empresariales, comprendiendo a cada actor de la organización y los conceptos que tienen en común.

El camino para entender el lenguaje, los sentidos, los simbolismos, la cultura de cada organización requiere de tiempo y dedicación, pero estos conocimientos serán fundamentales para entender a las organizaciones, adaptarnos a ellas y trabajar para buscar su bienestar y satisfacción.

Con esta experiencia académica destaco la importancia de aprender a planear, de manera estratégica, nuestras formas de comunicar, ante cualquier tipo de entidad.

Handwritten signature in black ink on a light grey background. The signature reads "RANDI PABREJA F." with a large, stylized initial 'R' and 'P'.

12. Referencias bibliográficas

- Alfonso Sánchez, I. R., Alvero Pérez, Y., & Tillán Gómez, S. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. *Acimed*, 7(2).
- Aldunate, E. (2008). Diagnóstico, Árbol del problema y árbol de objetivos. Ciudad de México, México.
- Almansa Martínez, A. M., Amado, A., Arribas, A., Bendezú Untiveros, R., Bernal Acevedo, D., Castellero-Ostio, E., ... & Valle, D. (2020). Comunicación estratégica: interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders.
- Almonte Flores, J. E. Utilización de la técnica Phillips 66 para explicar y argumentar procesos históricos.
- Aranda, C. M., Luna, L. H., Costanzo, N., Contissa, V., Gámez, N., Godoy, P., & Zucala, K. (2016). Interacción entre conservación e investigación en el Área de Antropología Biológica del Museo Etnográfico JB Ambrosetti (Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires).
- Aragón, C. S. S., Pichón, L. E. H., & Luna, V. S. W. (2019). Comunicación política y planeación participativa para el desarrollo sostenible. *Revista Investigium IRE Ciencias Sociales y Humanas*, 10(1), 54-66.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodológica Científica*. (6ta edición) caracas: Espíteme.
- Cabrera, M. D. M. G., López, I. G., & Serrano, R. M. (2012). Validación del cuestionario de evaluación ACOES. Análisis del trabajo cooperativo en educación superior. *Revista de Investigación Educativa*, 30(1), 87-109.
- Cabrera-Tenecela, P. (2023). Nueva organización de los diseños de investigación. *South American Research Journal*, 3(1), 37-51.
- Cano, M. C. M., Doval, Y. R., Castellón, D., Villar, J. P., Castellón, G. D., Fernández, F. L. R., ... & Díaz, C. (2020). Accesibilidad universal para la gestión estratégica del envejecimiento poblacional en la provincia de Villa Clara (Cuba) Diagnóstico y Propuestas.

- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*. Mc Graw Hill.
- Correa Meneses, J. S., Rodríguez Córdoba, M. D. P., & Pantoja Ospina, M. A. (2023). Influencia del liderazgo ético sobre la cultura organizacional ética. Estudio de caso en una organización colombiana. *Revista Universidad y Empresa*, 25(45).
- Daft, R. (Ed.). (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Universidad del Norte.
- Del Valle Guanoluisa, M. G. (2022). *Reestructuración del clima organizacional y su impacto en el liderazgo transformacional Caso "Pinturas Unidas SA"* (Doctoral dissertation).
- Delgado, J. M. y Gutiérrez, J. "Teoría de la observación". En: Delgado, JM y Gutiérrez, J. eds. (1995) *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Editorial Síntesis; pp. 141-175.
- Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (1994). Introduction: entering the field of qualitative research. En: N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp.1-17). California: Sage.
- Díaz-Cabrera, Á. A. (2013). Expresando valores por medio del dibujo: una investigación en acción. *Revista de Educación de Puerto Rico (REduca)*, (28), 74-90.
- Díaz-Criado, E. S. (2017). *Comunicación estratégica: origen y evolución del concepto*. In *La comunicación estratégica* (pp. 13-34). Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- Fuentes-Doria, D., Toscano-Hernández, A., Malvaceda-Espinoza, E., Díaz, J., & Díaz, L. (2020). *Metodología de la investigación. Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables*. an

- Galindo, D. (2017). Efecto de la rotación de personal en la rentabilidad de la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada. (Trabajo de grado). Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá – Colombia.
- Gamarra Romero, A. B., & Vera Guerrero, M. A. (2015). Aplicación del modelo DIRCOM propuesto por Joan Costa en la Dirección y Gestión Estratégica de la Comunicación en Campañas Políticas Municipales del Perú. Caso: Susana Villarán.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard business review*, 11(2005), 125-140.
- Gonzalez, D., & Agudelo, J. (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. Universidad del Rosario, 15.
- Guber, R (1991). *El salvaje metropolitano*. Buenos Aires. Legasa.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). Selección de la muestra. *Metodología de la Investigación*, 6(1), 170-191.
- Herrera, D. C. F. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & desarrollo*, 23(107).
- Hidalgo, I. V. (2005). Tipos de estudio y métodos de investigación. Recuperado el Noviembre de, 20.
- Indart, C., Ríos Hilario, A. B., & Rodríguez Bravo, B. (2021). Relevamiento de repositorios y portales de datos abiertos de investigación en la Argentina. *Información, cultura y sociedad*, (45), 59-74.
- Lerma, A. E., & Juárez, S. B. (2012). *Planeación estratégica*. Alpha Editorial.
- Lizama Pérez, E., & Giner Bagüés, E. (2021). *Grandes retos en la empresa familiar: conciliación vida laboral y familiar y liderazgo* (Doctoral dissertation, tesis de fin de grado]. Zaragoza: Universidad de Zaragoza).
- Llorens Gumbau, S. (2009). Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo: un estudio de caso en una empresa de construcción.

- López, V.M (2009) El sociograma. Una técnica para conocer las relaciones sociales en el aula. Recursos de formación.
- Massoni, S. (2007). Modelo de comunicación estratégica. S. Massoni, Modelo de comunicación estratégica.
- Marradi, A., Archenti, N. & Piovani, J. I. (2007). Capítulo 10 La observación en Metodología de las Ciencias Sociales. Buenos Aires: Emecé
- Martínez, L. (2007). La observación y el diario de campo en la definición de un tema de investigación. Revista perfiles libertadores, 4(80), 73-80.
- Martinez, D.P. (2015). Aplicação do modelo MacKinsey 7S para melhorar o planejamento estratégico. Universidade do Distrito Francisco José.
- Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. Ingeniería industrial, 34(1), 2-11.
- Ogliastri, E. (1997). Liderazgo organizacional en Colombia: Un estudio cualitativo.
- Osterwalder, A. (2011). Modelo Canvas. Barcelona: Deusto SA Ediciones.
- Pacheco, R. J. P. (2023). Diseño metodológico de sistematización de preguntas abiertas: un esfuerzo para mejorar la investigación cualitativa. MENTOR revista de investigación educativa y deportiva, 2(6), 919-925.
- Parada, P. (Enero 10, 2013). Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno. Recuperado de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Parada, P. (2013). Análisis PESTEL, una herramienta del estudio del entorno: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Parra Moreno, C. F., & Liz, A. D. P. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. Gestión y sociedad, 2(1), 97-108.

- Parres Serrano, B. A., García García, F. y Rodríguez-Peral, E. M. (2020). La estrategia en las redes de una marca de moda. *Revista Latina de Comunicación Social*, (77), 33-53
- Peláez, A., Rodríguez, J., Ramírez, S., Pérez, L., Vázquez, A., & González, L. (2013). La entrevista. Universidad autónoma de México.[En línea].[Online].[cited 2012 Septiembre 30. Disponible en: http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/E.
- Pérez, C. (2018). El sector de seguridad y vigilancia privada: evolución reciente y principales retos laborales, regulatorios y de supervisión. Bogotá Colombia
- Pérez, M. A. (2028). ¿Qué es el análisis PESTEL? *Zona Económica*.
- Piola, B. (2020). El Taller: inter-versiones en la grupalidad. *INTER-VERSIONES. Prevención en clínica socioeducativa*, 21.
- Rueda, A. y Rodríguez, C. (2020). Análisis de estructura de capital en el sector de seguridad y vigilancia privada. Un estudio de caso en Bogotá, Colombia. (Trabajo de grado). Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá – Colombia.
- Salazar-Ponce, E. G., Alvarado-Franco, D. R., & Holguín-León, G. H. (2021). Clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral: Caso Empresa de Seguridad Covipen. *Dominio de las Ciencias*, 7(5), 581-596.
- Sánchez Montero, I. K., Ríos Mariño, M. J., Cajas Cajas, V. E., & Tanqueño Colcha, O. P. (2021). Liderazgo positivo en organizaciones saludables. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 544-563.
- Sarli, R., Gonzalez, S. I., & Ayres, N. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *Revista de la Facultad de Odontología*, 9(1), 17-20.
- Schettini, P., & Cortazzo, I. (2015). Análisis de datos cualitativos en la investigación social. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP).
- Schwarz Díaz, M. (2018). Breve historia de las herramientas de gestión.

Strategor (1995). Estrategia, estructura, decisión, identidad. Barcelona, España: Biblio empresa.

Tapella, E. (2007). El mapeo de actores claves.

Valenzuela Argoti, C. E. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las empresas.

Valles M (1997) Técnicas de observación y participación: de la observación participante a la investigación-acción participativa. Cap.5 pp. 142-175. En: Técnicas cualitativas de investigación social, Madrid Editorial Síntesis.

Vivar, C. G., McQueen, A., Whyte, D. A., & Canga Armayor, N. (2013). Primeros pasos en la investigación cualitativa: desarrollo de una propuesta de investigación. Index de Enfermería, 22(4), 222-227.

Yuni, J., & Urbano, C. (2006). Técnicas para investigar 2. Argentina: Editorial Brujas.

Zambrano, H. Y. L., Florencio, B. P., & Bayona, W. I. N. (2020). Aplicación del modelo de las 7S de McKinsey en una empresa de transporte de Ecuador. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 5(5), 296-311.

13. Anexos

Se presentan los documentos, registros, herramientas de indagación, u otro material que se constituya en soporte del proceso desarrollado. De acuerdo con la cantidad o tipo de información pueden ser presentados en digital.

[Anexos.xlsx](#)