

Plan Estratégico para la Gestión del Talento Humano de la Empresa Vekior Joyeros de
Bucaramanga - Santander

Autor Andrea del Pilar Hernández Rodríguez

Trabajo de Grado para Optar al Título de Profesional en Gestión Empresarial

Director

Luz Marina Delgado Monroy

Ingeniera industrial- Especialista en Salud Ocupacional

Universidad Industrial de Santander

Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia

Gestión Empresarial

Bucaramanga

2023

Dedicatoria

A Dios, mi soporte, compañía y fortaleza en cada proceso de mi vida.

A mis hijos Alisse y Nicolás, el motor que me impulsa a seguir avanzando y mejorando cada día.

A mi esposo Albert, apoyo, soporte y compañero aún en los momentos más difíciles.

A mis abuelos Roquelia, Fortunato y Mercedes, mi mayor ejemplo de amor, templanza, alegría, bondad y servicio.

A mi madrina Martha Elena, sin su semilla y apoyo incondicional no hubiese comenzado este proyecto.

A cada persona que de corazón me ha apoyado y acompañado para poder culminar mis metas.

Agradecimientos

Agradezco inmensamente a Dios la vida, por nunca abandonarme y ser el soporte en todo este proceso.

Agradezco a mi familia, esposo e hijos quienes me impulsaron a no desfallecer en el camino de este proyecto.

Agradezco a Vekior Joyeros por permitirme aportar y aplicar mis conocimientos en la empresa, agradezco por confiar en mi trabajo e impulsarme profesionalmente.

Agradezco a la Coordinación y al cuerpo docente de la universidad por todo el apoyo y los conocimientos transmitidos para poder llevar a cabo este proyecto.

Agradezco a mis compañeros de carrera, quienes siempre estuvieron para apoyarme a través del trabajo en equipo.

Agradezco sinceramente a aquellos que se alegran por este proyecto y por el hecho de que haya culminado mi carrera. Quiero expresarles mi más profundo agradecimiento.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	12
1. Aspectos Generales.....	14
2. Planteamiento del Problema	15
3. Objetivos.....	16
3.1 Objetivo General.....	16
3.2 Objetivos Específicos.....	17
4. Justificación	17
5. Marcos de Referencia	18
5.1 Marco Teórico.....	18
5.2 Marco Conceptual.....	21
5.3 Marco Legal	21
6. Diseño Metodológico.....	23
6.1 Tipo de Investigación.....	23
6.2 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	24
6.2.1 Técnicas	24
6.2.2 Instrumentos.....	24
7. Diagnóstico Estratégico	24
7.1 Análisis Externo.....	24
7.1.1. Análisis de las Oportunidades y Amenazas (FODA) enfocado en el Talento Humano	25
7.1.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de la Industria según Modelo de Michael Porter	34
7.1.3. Análisis de Grupo Estratégico (Matriz del Perfil Competitivo – MPC).....	36
7.1.4. Matriz EFE.....	38
7.2 Análisis Interno.....	41
7.2.1. Engagement.....	41
7.2.2. Observación	44
7.2.3. Grupo Focal	46
7.2.3.1 Resultados.....	47
7.2.4. Escala de Likert.....	48
7.2.4.1 Resultados	49
7.2.5. Lista de Chequeo.....	53
7.2.6. Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos).....	57
7.2.7. Matriz de Boston Consulting Group – BCG.....	58
7.2.8. Resultados del Diagnóstico.....	59
8. Caracterización de la Cultura Organizacional	61
8.1 Filosofía Organizacional.....	61
8.1.1 Valores Corporativos	62
8.2 Objetivos Organizacionales	64

8.3 Cooperación	66
8.4 Liderazgo	67
8.5 Toma de Decisiones	69
8.6 Relaciones Interpersonales.....	69
8.7 Motivación	70
8.8 Control	70
8.9 Rasgos Naturalizados.....	71
8.9.1 Personas	71
8.9.2 Estructura	71
8.9.3 Clima Organizacional	72
8.10 Analisis por Categoría.....	72
8.11 Tendencias Culturales.....	73
8.12 Determinación de la Cultura	74
9. Opciones Estratégicas para la Empresa Vekior Joyeros	78
9.1 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica – MCPE	79
10. Formulación del Plan por Estrategia.....	82
10.1 Cuadro de Mando Integral de los Planes Operativos.....	82
13. Conclusiones	84
Referencias Bibliográficas	87
Anexos	90

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Segmentación DAFO Vekior Joyeros</i>	26
Tabla 2 <i>Matriz del Perfil Competitivo – MPC</i>	36
Tabla 3 <i>Matriz De Evaluación Factores Externos (E.F.E)</i>	38
Tabla 4 <i>Hallazgos ejercicio de observación</i>	44
Tabla 5 <i>Resultados Observación</i>	45
Tabla 6 <i>Categorías Hallazgos Observación</i>	46
Tabla 7 <i>Resultados Grupo Focal</i>	48
Tabla 8 <i>Valoración Escala de Likert</i>	49
Tabla 9 <i>Puntuación Likert por pregunta</i>	50
Tabla 10 <i>Análisis Escala Likert</i>	51
Tabla 11 <i>Análisis Escala Likert</i>	52
Tabla 12 <i>Check List</i>	53
Tabla 13 <i>Matriz De Evaluación Factores Externos (E.F.I)</i>	57
Tabla 14 <i>Resultados del Diagnostico</i>	59
Tabla 15 <i>Resumen del Diagnostico</i>	60
Tabla 16 <i>Tipos de Liderazgo Actual</i>	67
Tabla 17 <i>Liderazgo Vekior Joyeros</i>	68
Tabla 18 <i>Rasgos Naturalizados Persona</i>	71
Tabla 19 <i>Rasgos Naturalizados Estructura</i>	71

Tabla 20 <i>Rasgos Naturalizados Estructura</i>	72
Tabla 21 <i>Analisis por Categoria</i>	72
Tabla 22 <i>Caracterización de la Cultura</i>	75
Tabla 23 <i>Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica – MCPE</i>	79
Tabla 24 <i>Cuadro de Mando Integral</i>	82

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 <i>Proceso definición de estrategias talento humano</i>	20
Figura 2 <i>Matriz DAFO Vekior Joyeros</i>	25
Figura 3 <i>Análisis Cinco Fuerzas de Porter</i>	35
Figura 4 <i>Vigor Engagement</i>	41
Figura 5 <i>Dedicación Engagement</i>	42
Figura 6 <i>Absorción Engagement</i>	42
Figura 7 <i>Consolidado Engagement</i>	43

Lista de Anexos

	pág.
Anexo 1. Información de la empresa	90
Anexo 2. Carta empresa.	93
Anexo 3. Preguntas Grupo Focal	94
Anexo 4. Enunciados Escala de Likert (Clima organizacional)	97

Resumen

Título: Plan Estratégico para la Gestión del Talento Humano de la Empresa Vekior Joyeros de Bucaramanga - Santander *

Autor: Andrea del Pilar Hernández Rodríguez **

Palabras Clave: Plan Estratégico, Joyería, Talento Humano

Descripción: Vekior Joyeros de Santander es una empresa que diseña, produce y comercializa joyería de alta gama en plata 925 y esmeraldas colombianas. La empresa ha establecido un rumbo estratégico, que incluye la mejora de su talento humano. Para diseñar un plan estratégico de talento humano, la empresa ha utilizado diversas herramientas de análisis externo, como el análisis DAFO, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, la Matriz de Perfil Competitivo (CPM) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). Para el análisis interno, la empresa ha utilizado herramientas como encuestas de compromiso, ejercicios de observación, grupos focales, escala de Likert, lista de verificación, Matriz de Evaluación de Factores Internos (IFE) y Caracterización de la Cultura Organizacional. La implementación de un plan estratégico de talento humano es fundamental para el éxito a largo plazo de cualquier empresa y permite una gestión eficaz y eficiente de los recursos humanos, contribuyendo significativamente al crecimiento y desarrollo sostenible de la organización.

* Trabajo de Grado

** Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Director: Luz Marina Delgado Monroy. Ingeniera industrial. Especialista en Salud Ocupacional.

Abstract

Title: Strategic Plan for the Management of Human Talent of the Company Vekior Joyeros de Bucaramanga - Santander*

Author(s): Andrea del Pilar Hernández Rodríguez**

Key Words: Strategic Plan, Jewelry, Human Talent

Description: Vekior Joyeros de Santander is a company that designs, produces and markets high-end jewelry in 925 silver and Colombian emeralds. The company has established a strategic course, which includes improving its human talent. To design a strategic human talent plan, the company has used various external analysis tools, such as SWOT analysis, Porter's Five Forces model, the Competitive Profile Matrix (CPM) and the External Factors Evaluation Matrix (EFE). For internal analysis, the company has used tools such as engagement surveys, observation exercises, focus groups, Likert scale, checklist, Internal Factors Assessment Matrix (IFE) and Organizational Culture Characterization. The implementation of a strategic human talent plan is essential for the long-term success of any company and allows effective and efficient management of human resources, contributing significantly to the growth and sustainable development of the organization.

* Degree Work

**Institute of Regional Projection and Distance Education. Business management. Director: Luz Marina Delgado Monroy. Industrial engineering. Occupational Health Specialist.

Introducción

En la actualidad, es esencial que todas las empresas, independientemente de su tamaño, lleven a cabo una gestión adecuada del talento humano a través de una estructura organizada que cubra todos los procesos relacionados con este ámbito. Esto se debe a que se entiende que un buen manejo del recurso humano puede aumentar la productividad, la calidad y la mejora continua de la empresa. En este sentido, Vekior Joyeros de Santander, una empresa dedicada al diseño, producción y comercialización de alta joyería elaborada en plata ley 925 y esmeraldas colombianas, ha establecido un Direccionamiento Estratégico en el que se definen diversos objetivos, incluyendo la mejora del talento humano, ya que la empresa necesita optimizar los procesos y aprovechar al máximo el potencial de su equipo.

El propósito es diseñar un Plan Estratégico de Talento Humano que sirva de referencia, sea aplicable y contribuya a los objetivos estratégicos de la empresa. Para ello, se plantea una metodología que incluye herramientas de análisis estratégico. En primer lugar, se realiza un análisis externo que incluye la matriz FODA, el modelo de las Cinco Fuerzas de la Industria de Michael Porter, la Matriz de Perfil Competitivo (M.P.C) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (E.F.E).

Posteriormente, se lleva a cabo un análisis interno que comienza con un Engagement realizado por el Gerente de la empresa, seguido de un Ejercicio de Observación, un Grupo Focal con los colaboradores, la aplicación de la Escala de Likert y una Lista de Chequeo; además, se utiliza la Matriz de Evaluación de Factores Internos (E.F.I) y se realiza un diagnóstico previo a la

Caracterización de la Cultura Organizacional. Por último, se aplica la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE) y se diseña el Cuadro de Mando Integral, que contiene los objetivos e indicadores para cada una de las estrategias definidas.

El plan estratégico aplicado al área de talento humano de la empresa Vekior Joyeros de Santander es una herramienta fundamental que contribuye a la gestión adecuada de los colaboradores mediante la retención de los mejores y la atracción de nuevos talentos, el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. En la actualidad, la implementación de un plan estratégico de recursos humanos se ha vuelto esencial para el éxito a largo plazo de cualquier empresa, ya que permite una gestión efectiva y eficiente del recurso humano y contribuye significativamente al crecimiento y desarrollo sostenible de la organización.

1. Aspectos Generales

Empresa: Vekior Joyeros de Santander

Reseña: En el año 2015 nace Vekior Joyeros de Santander, una empresa dedicada a la producción de joyería de alta gama en plata 925, con baños en rodio y oro. Tiene como pilar fundamental el valor agregado mediante el enfoque de diseño exclusivo y calidad de terminado del producto, bajo el concepto de la marca Vekior Joyeros posicionada a nivel nacional. Ofrece joyas de diseño, creatividad e innovación y del mismo modo garantiza que cada uno de los procesos desarrollados está bajo los más altos estándares de calidad a la mano de tecnologías a la vanguardia y con mano de obra calificada.

Sector: Manufactura, actividad, fabricación de artículos de joyería, partes o subproductos elaborados con metales preciosos o con metales comunes revestidos con metales preciosos y otros productos con combinaciones de metales y piedras preciosas y semipreciosas, sintéticas, reconstruidas o de otros materiales.

Productos. Joyas fabricadas en plata 925 con baños en rodio y oro, utilizando como piedra principalmente la esmeralda colombiana como eje central en sus diseños; entre otras piedras preciosas y semipreciosas. Cada colección posee una inspiración exclusiva que busca promover un estilo de vida en el que se destaque la belleza y originalidad en cada pieza, de manera que se cree una experiencia en cada mujer que utiliza las joyas.

Competidores. Empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de joyería en plata y esmeralda

Clientes. Joyerías que comercializan los productos a cliente final, entre ellas la joyería Caribe, Deoro, Mozt de Colombia y Platería Ramírez; los talleres de producción de dichas joyerías no logran abastecer la demanda de productos en plata rodinada, de manera que prefieren comprar joyería fabricada que les permita suplir la demanda del mercado.

Infraestructura. Vekior Joyeros cuenta con un taller que consta de tres plantas, en la primera se encuentra distribuida el área administrativa, en la segunda planta se ubican los procesos de engaste, distribución de material e inyección de ceras, y en la tercera planta se encuentra el área de pulido, baños galvánicos, fundición y elaboración de cauchos.

2. Planteamiento del Problema

El sector joyero en Colombia se compone principalmente por micro y pequeñas empresas, así mismo, dicha actividad se concentra en los departamentos de Antioquia, Valle del Cauca, Chocó, Cauca, Bolívar, Córdoba, Nariño y Santander, principalmente. Las joyas son elaboradas a mano por artesanos y se resaltan los detalles; además, el país cuenta con los recursos y la materia prima para la fabricación, entre ellos, oro, platino y esmeraldas (Procolombia, 2018); sin embargo, la industria de la joyería experimenta una serie de problemáticas relacionadas con la organización empresarial, entre ellas, la gestión del talento humano. (Legiscomex, 2007)

La estructura de Talento Humano es clave en la gestión empresarial dado que aporta los procesos relacionados en la selección, desarrollo y retención de colaboradores; de manera que una adecuada gestión es fundamental en la consecución de los objetivos de la empresa. Vekior Joyeros

de Santander emerge en 2015, es una empresa dedicada a la producción de joyería de alta gama en plata 925, con baños en rodio y oro. Tiene como pilar fundamental el valor agregado a través del diseño exclusivo y calidad de terminado del producto, usando el concepto de la marca Vekior Joyeros posicionada a nivel nacional. Ofrece joyas con diseño, creatividad e innovación y del mismo modo garantiza que cada uno de los procesos desarrollados está bajo los más altos estándares de calidad a la mano de tecnologías a la vanguardia y con mano de obra calificada (Vekior, 2020).

Partiendo de lo anterior, Vekior Joyeros requiere de una organización estratégica en los diferentes procesos que realiza, entre ellos, la gestión del Talento Humano pues uno de sus estandartes es la mano de obra altamente calificada y la implementación de valor en sus productos; de manera que es importante estructurar un plan estratégico adecuado para que la empresa logre definir una cultura organizacional que aporte valor en las personas y a su vez estandarizar procesos que impulsen el cumplimiento de los objetivos. Por tanto, surge la necesidad de reorganizar el área de Talento Humano mediante la formulación de estrategias y procesos acordes a la evolución y proyecciones de la empresa, plasmadas en el Direccionamiento Estratégico realizado por la Gerencia (Espinosa, 2018).

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Realizar un plan estratégico para potencializar el Talento Humano de Vekior Joyeros enfocado en el mejoramiento de los procesos y las capacidades individuales y colectivas de los colaboradores.

3.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar mediante observación, entrevistas, grupo focal y diversas herramientas, las necesidades de la empresa con relación a la gestión del talento humano.

Caracterizar la cultura organizacional de acuerdo con las necesidades detectadas y alineada a los objetivos de la empresa

Establecer planes y acciones que permitan dar cumplimiento a los objetivos establecidos.

Proponer indicadores de medición que permitan a la empresa evaluar avances una vez se haya implementado la cultura organizacional

4. Justificación

La Gerencia de Vekior Joyeros realiza un análisis a los objetivos corporativos, la misión y visión de la empresa con el propósito de formular un Direccionamiento Estratégico que le permita dar cumplimiento a las metas planteadas; para ello establece diez proyectos estratégicos (Espinosa, 2018):

- a) Posicionamiento de marca y cuidado de imagen corporativa
- b) Creación de línea corporativa y línea premium para mercado estadounidense
- c) Internacionalización de la empresa
- d) Plan aseguramiento de la producción, la calidad y el servicio

- e) Implementación y seguimiento del equipo de trabajo de diseño
- f) Transformación digital
- g) Programas de fidelización de los clientes externos actuales y futuros
- h) **Plan estratégico de Talento Humano**
- i) Creación o apoyo a programas sociales y ambientales de la región
- j) Creación y seguimiento de BSC (Balance ScoreCard)

El desarrollo de un Plan estratégico para la gestión del de Talento Humano hace parte de los proyectos definidos por la empresa, cuyo propósito es gestionar el crecimiento y desarrollo del talento a través de la creación de programas que incentiven el bienestar de los colaboradores. Dada la necesidad de implementar un plan enfocado en el Talento Humano, el presente proyecto se desarrolla de manera que contribuya en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, a fin de aumentar su productividad; así mismo, el diseño e implementación del plan fortalecerá las competencias en los diferentes niveles de la empresa generando un mayor compromiso en relación al Talento Humano.

5. Marcos de Referencia

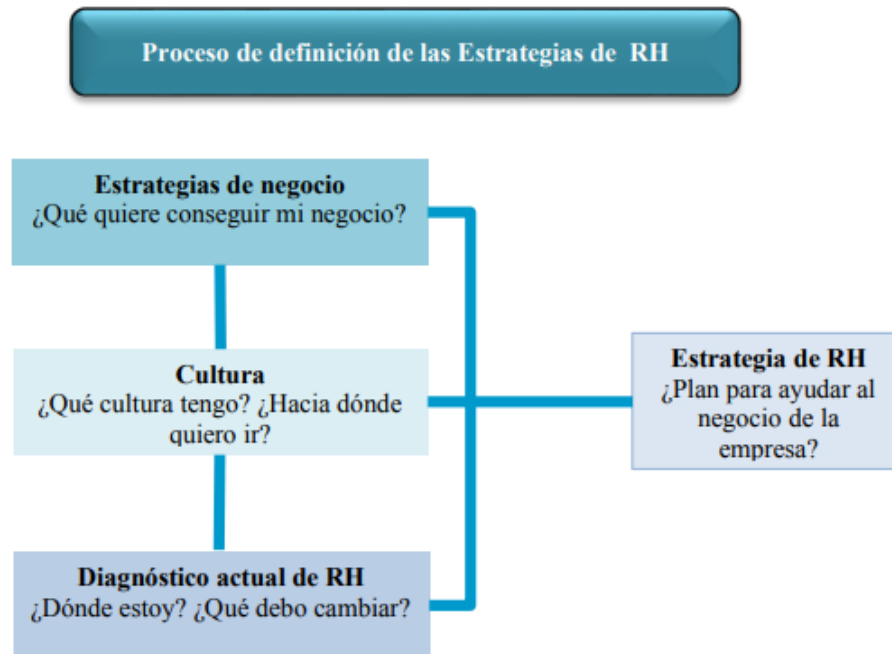
5.1 Marco Teórico

El área de Talento Humano es conjunto de procesos que permiten potenciar los recursos mediante una adecuada administración de personal que va más allá de contratar, pagar nómina y resolver inconvenientes, y que se enfoca en el desarrollo estratégico orientado hacia todos los procesos que involucran a los colaboradores; el plan estratégico que se plantea para la empresa

Vekior Joyeros se fundamenta en las formulaciones realizadas por Henry Mintzberg quien resalta el proceso de dirección como la clave para diseñar un plan ya que este no debe ser estandarizado debido a que cada empresa trabaja distinto. Por otra parte, las habilidades y competencias de los colaboradores ofrecen diferenciación ante la competencia y aporta en la consecución de objetivos comunes a través del desempeño laboral y el trabajo en equipo; esta premisa es instaurada por Thomas Batema quien contribuye con la propuesta de lo que significa una planeación estratégica. Otro autor que aporta significativamente al desarrollo del presente plan es Idalberto Chiavenato, quien resalta la planeación estratégica como una relación que existe entre la empresa y los colaboradores que se da en el corto o largo plazo (Junior, y otros, 2007).

(Bojorquez & Perez, 2013), afirman que la planeación estratégica se basa esencialmente en las metas organizacionales con las cuales se definen políticas y estrategias que conlleven al logro de las mismas; esta definición se realiza a través de planes elaborados minuciosamente de manera que se asegure la ejecución exitosa. En cuanto al talento humano, la gestión requiere que cada una de las partes que conforman la empresa; interactúen y participen en el cumplimiento de los objetivos mediante capacitación y motivación.

Un esquema relevante para el desarrollo del plan estratégico de talento humano planteado para la empresa Vekior Joyeros, es el que formula (Elena, 2014) por medio del siguiente esquema:

Figura 1 *Proceso definición de estrategias talento humano*

Fuente: Tumbaco, Liliana.2019

Como teoría más influyente en el presente plan se destaca la formulada por Henry Fayol (1841-1925) que define la importancia de seccionar las partes de una empresa para impulsar la productividad y mejorar la calidad, para ello el autor diseña catorce principios clave que se alinean a la administración, entre los que se encuentra la división del trabajo, orden, estabilidad personal, autoridad y responsabilidad, delegación y centralización, entre otros. Vekior Joyeros aplica estos principios; no obstante, se requiere aportar mayor valor a los procesos que involucran el talento humano a fin de aportar en el cumplimiento de los objetivos definidos en el Direccionamiento Estratégico de la empresa.

5.2 Marco Conceptual

Talento Humano. Se refiere a las personas que poseen determinadas habilidades, experiencias, aptitudes y conocimientos para desarrollar tareas o actividades específicas, que contribuyen a dar cumplimiento a los objetivos organizacionales. Dada su importancia en la gestión empresarial se forjan como el principal eslabón que aporta en el éxito de los procesos aplicados (Chiavenato, 2017).

Gestión del Talento Humano. Enmarca las técnicas usadas en el proceso de administración de personal en una empresa; tales como la selección, capacitación incentivos, evaluación de desempeño, SG-SST y bienestar (Castellanos, 2015). Estos elementos son transformados en valor para la empresa, de allí la importancia de una gestión adecuada.

Plan Estratégico. A través de este proceso es posible direccionar las actividades de una empresa hacia los objetivos comunes, mediante la definición de recursos y políticas; el plan debe ser realizado por niveles jerárquicos superiores, debe ser un referente para quienes conforman la empresa, y buscar la eficiencia en los procesos (Aguirre & Castro, 2021).

Cultura Organizacional. Es un concepto relativamente reciente que hace referencia al sistema compartido con cada uno de los colaboradores y que estructura la cultura o comportamiento en quienes conforman la empresa; es decir que, la cultura organizacional es el entorno que se vive internamente en las empresas, y cada uno es diferente (Robbins, 2019).

5.3 Marco Legal

Marco normativo laboral. Regido por el Código Sustantivo de Trabajo, las normas reglamentarias y la jurisprudencia de la corte constitucional y la corte suprema de justicia; se

destacan en la legislación laboral el derecho al trabajo, principios y derechos fundamentales en el trabajo, seguridad social, contrato de trabajo

Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones, que busca garantizar los derechos irrenunciables de las personas y la comunidad que dignifiquen la calidad de vida a través de un sistema de protección

Acoso laboral. Ley 1010 de 2006, que enmarca las medidas que buscan corregir el acoso, maltrato, agresión, ejercido a quienes realizan actividades emergentes de una relación laboral ya sea privada o pública

Ley 1438 (Enero de 2011). Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones, el objetivo de esta ley es fortalecer el sistema general de seguridad social en salud, por medio de un sistema de prestación de servicio público en salud

Sistema general de riesgos laborales, Ley 1562 del 11 de Julio de 2012; determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Laborales, busca proteger a los trabajadores de efectos relacionados con enfermedades laborales mediante el diagnostico medico de los trabajadores afectados.

Ley 1221 de 2008, el Decreto 0884 de 2012. Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones

Ley 2088 del 12 de mayo de 2021. Por la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones.

Ley 2121 de 2021. Por medio de la cual se crea el régimen de trabajo remoto y se establecen normas para promoverlo, regularlo y se dictan otras disposiciones

Decreto 555 de 2022

Ley 2191 de 2022. Por medio de la cual se regula la desconexión laboral – Ley de desconexión laboral

Decreto 1072 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.

Decreto 1227 de 2022. Por el cual se modifican los artículos 2.2.1.5.3, 2.2.1.5.5, 2.2.1.5.8, y 2.2.1.5.9, y se adicionan los artículos 2.2.1.5.15, 2.2.1.5.25 al Decreto 1072 de 2015, único Reglamentario del Sector Trabajo, relacionados con el Teletrabajo

Decreto 649 de 2022. Por el cual se reglamenta la habilitación del trabajo en casa para los empleadores y trabajadores del sector privado, así como las condiciones necesarias para el desarrollo de esta habilitación

Resolución 3192 de 2022. Por el cual se reglamentan los plazos y la metodología para la elaboración de la política pública de fomento e implementación de Teletrabajo de que trata la Ley 1221 de 2008.

6. Diseño Metodológico

6.1 Tipo de Investigación

El desarrollo del plan Estratégico engloba los siguientes tipos de estudio:

Exploratorio: Se pretende conocer la percepción de los colaboradores desde diferentes temáticas.

Descriptivo: Plantea definir con precisión la opinión de los colaboradores

Enfoque: Se determina un enfoque mixto teniendo en cuenta que las técnicas aplicadas recopilan información de tipo cualitativo y cuantitativo.

6.2 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

6.2.1 Técnicas

Para definir el tipo de cultura que posee Vekior Joyeros y tener una base para generar el plan estratégico del talento humano, se define realizar un diagnóstico inicial mediante la aplicación de las siguientes técnicas: Engagement el cual se toma como punto de partida para realizar el plan que se propone en el presente documento, Observación, Grupo Focal, Escala de Likert, matriz EFI (matriz de evaluación de factores internos), matriz de Boston Consulting Group – BCG, matriz FODA, matriz EFE (Matriz de evaluación de factores externos), Análisis de las Cinco Fuerzas de la Industria según Modelo de Michael Porter, Matriz del Perfil Competitivo – MPC, matriz cuantitativa de la planificación estratégica – MCPE, Cuadro de Mando Integral de los Planes Operativos, Matriz de tendencias culturales.

6.2.2 Instrumentos

Para recopilar información del plan estratégico se utilizan como instrumentos el cuestionario estructurado, grupo focal, lista de chequeo, matrices estratégicas.

7. Diagnóstico Estratégico

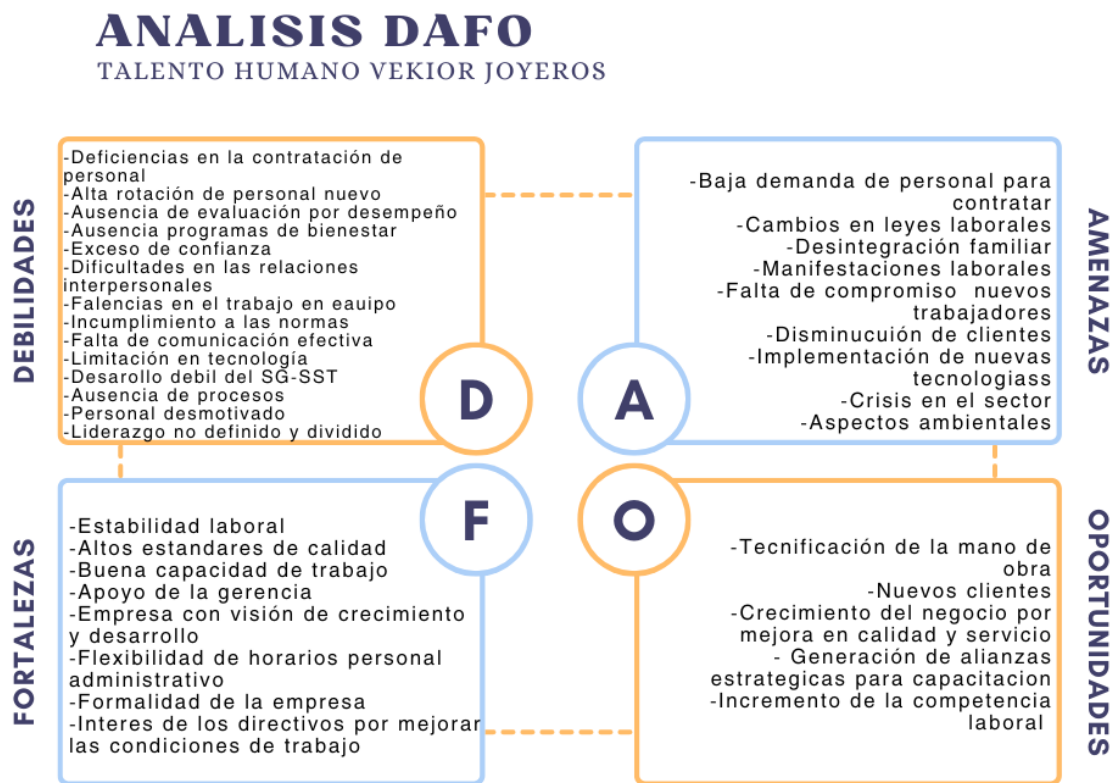
7.1 Análisis Externo

Las herramientas que se abordan a continuación tienen como propósito recopilar información relacionada con el talento humano, que brinde soporte en la elaboración de un diagnóstico adecuado, y que este a su vez permita planificar y definir estrategias acordes a las necesidades actuales y objetivos de la empresa Vekior Joyeros.

7.1.1. Análisis de las Oportunidades y Amenazas (FODA) enfocado en el Talento Humano

La matriz FODA, se considera una herramienta de tipo estratégico a través de la cual las empresas evalúan factores endógenos y exógenos que les permite determinar la realidad un determinado momento; así mismo, su aplicación es de carácter flexible ya que puede ser utilizada para una empresa a nivel general, para un proceso, producto, proyecto o área determinada de la misma empresa. La figura 2 detalla los hallazgos en cada uno de los factores (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

Figura 2 Matriz DAFO Vekior Joyeros



Nota. Adaptación propia

La figura 2 contiene diferentes aspectos que impactan el área de talento humano de la empresa, por lo cual se realiza una segmentación con base en la relación de los temas:

- Normativa
- Políticas y Procedimientos
- Liderazgo
- Clima laboral

Tabla 1 Segmentación DAFO Vekior Joyeros

	Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
Normativa	Desarrollo débil del SG-SST	Cambios en las leyes laborales	Formalidad de la empresa	
Políticas y Procedimientos	Deficiencias en la contratación	Falta de compromiso nuevos trabajadores	Altos estándares de calidad	Nuevos clientes
	Ausencia de procesos	Crisis en el sector		Tecnificación mano de obra
	Alta rotación de personal	Aspectos ambientales		Generación de alianzas estratégicas para capacitación
	Ausencia de evaluación de desempeño			
Liderazgo	Exceso de confianza		Buena capacidad de trabajo	Crecimiento del negocio por calidad y servicio
	Incumplimiento a las normas		Apoyo de la Gerencia	
	Falta de comunicación efectiva		Empresa con visión de crecimiento y desarrollo	
	Limitación en tecnología		Interés de los directivos por mejorar las condiciones de trabajo	
	Liderazgo no definido y dividido			

Clima laboral	Ausencia de programas de bienestar	Desintegración familiar	Estabilidad Laboral	Incremento de la competencia laboral
	Dificultades en las relaciones interpersonales y trabajo en equipo	Manifestaciones laborales	Flexibilidad en horario área administrativa	
	Personal desmotivado	Disminución de clientes		
		Implementación de nuevas tecnologías		

Nota. Adaptación propia

De acuerdo con los hallazgos y la segmentación realizada en la tabla 1, se detectan debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en cuatro factores clave en la gestión del talento humano;

Normativa:

- La empresa tiene estructurado el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SG-SST; sin embargo, en la ejecución se detectan omisiones tales como informes periódicos por parte del comité de Copasst y Convivencia; simulacros periódicos, entrega de dotaciones completas, uso de EPP, evaluación periódica de los riesgos posibles, capacitaciones en seguridad y salud en el trabajo. **(Debilidad)**
- El entorno empresarial es cambiante, y en concordancia con los cambios es necesario aplicar ajustes en las normativas a nivel país; por tanto, es importante que las empresas estén preparadas para afrontar las modificaciones procurando sostenerse en el tiempo. El estado de emergencia declarado en Colombia a causa de la pandemia por Covid-19, trajo consigo una transformación radical en la forma de trabajar; pese a las dificultades del sector de la joyería, Vekior Joyeros aplicó estratégicamente acciones para continuar

parcialmente actividades y abrir nuevos mercados sin necesidad de prescindir de personal. (**Amenaza**)

- A través del Direccionamiento estratégico diseñado para la empresa, Vekior Joyeros se ha ocupado de dar mayor formalidad ya que por medio de los proyectos estratégicos se establece un entorno que estimula el crecimiento, mejora la productividad, busca la reducción de costos y obtener ventajas competitivas. De esta manera la empresa proyecta un posicionamiento amplio y un alto reconocimiento de la marca en la que se destaquen los procesos de calidad, la gestión eficiente de los recursos, la mano de obra altamente calificada y un servicio al cliente destacado. (**Fortaleza**)

Políticas y Procedimientos

- Al no tener definida una política de atracción, selección y contratación, la empresa ha detectado falencias como, personal que no posee el perfil esperado, no posee el compromiso necesario para desempeñarse en sus labores o en el entorno de trabajo. (**Debilidad**)
- La empresa requiere definir procesos coherentes con la misión y visión establecida, a fin de facilitar el flujo de trabajo y mejorar los controles de producción; adicionalmente, los procesos en el área de talento humano permiten organizar de manera efectiva los cambios en el entorno laboral buscando el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (**Debilidad**)
- La informalidad del sector lleva consigo dificultades en la permanencia de los trabajadores en la empresa, puesto que en su mayoría no cumplen un horario, y en general se desempeñan en un entorno poco formal; al ingresar a un espacio más organizado y

bajo condiciones definidas en un contrato, genera en ocasiones un comportamiento resistente a la forma en que se trabaja en la empresa, frente a dicha resistencia la empresa debe tomar acciones para mitigar el comportamiento, que finalmente culmina con la cancelación de contrato; este patrón se presenta a falta de una selección eficaz y genera una rotación elevada de personal. **(Debilidad)**

- Aplicar evaluación de desempeño a los trabajadores una vez al año, permite a las empresas analizar el desarrollo de las personas a fin de identificar aspectos por mejorar en conducta, resolución de conflictos, proactividad, trabajo en equipo, competencias, habilidades y objetivos. Vekior Joyeros actualmente no aplica evaluación a los colaboradores, por lo que no cuenta con un insumo que le facilite establecer estrategias y aumentar la efectividad laboral. **(Debilidad)**
- El proceso de selección de talento requiere de un análisis efectivo que mida factores de formación, experiencia, aspiraciones y comportamientos psicosociales, con base en dicha información se aplica un riguroso estudio al perfil requerido vs el perfil del aspirante, de manera que se disminuya el riesgo de deserción o cancelación de contrato de los trabajadores nuevos. En Vekior Joyeros, existe una rotación elevada en el cargo denominado Aprendiz de Joyería debido a la falta de un proceso definido para seleccionar a los candidatos más idóneos y que realmente se ajustan el perfil necesario. **(Amenaza)**
- Factores externos como la pandemia por Covid-19, pueden ocasionar coyunturas en varios sectores de la economía global y ser capaces de provocar cambios importantes en la forma de realizar procesos; de manera que es importante prever situaciones de este

tipo para afrontarlas de la mejor forma, procurando permanecer a flote y permanecer en el tiempo mediante acciones estratégicas. (**Amenaza**)

- El cambio climático amenaza con la permanencia de la vida en un futuro próximo, por lo cual la humanidad está transformando su estilo de vida en búsqueda de la disminución del impacto ambiental negativo. Por tanto, se han establecido políticas que las empresas deben aplicar con el propósito de que en sus procesos se disminuya significativamente el daño al medio ambiente; en el ámbito de la joyería el mayor daño es ocasionado por la extracción de las materias primas y el uso de químicos como el rodio y paladio para el baño de las piezas, además de los gases emitidos en el proceso de fundición y fraguado. Así mismo, el impacto en la salud de los trabajadores se debe controlar mediante el uso adecuado de EPP, capacitaciones sobre los riesgos en la salud dados por la constante exposición a altos niveles de ruido y vibraciones. (**Amenaza**)
- Vekior Joyeros es una empresa que se caracteriza por ofrecer productos de alta calidad, con materiales garantizados y piedras muy bien seleccionadas; en el proceso de producción se realizan filtros para asegurar que las piezas que salen para la venta cumplan con los estándares mínimos de calidad, pese a que no existe un proceso de calidad plasmado se procura llevar un control de las joyas. (**Fortaleza**)
- Con la implementación de una estructura de talento humano orientada a los objetivos de la empresa, y con la ejecución de estrategias adecuadas, se prevé un aumento en la captación de nuevos clientes, ya que un equipo de trabajo alineado y satisfecho mejora significativamente la productividad y aporta gran valor al producto. (**Oportunidad**)
- A través de un adiestramiento en técnicas y mejores prácticas es posible estandarizar el proceso de elaboración de las joyas, esto a su vez disminuye las fallas que se presentan

por diferencias entre piezas de la misma referencia, e impacta de forma positiva en la productividad. Es importante que los operarios conserven la misma línea de terminado para garantizar piezas lo más idénticas posible. **(Oportunidad)**

- Dada la oportunidad de mejorar las técnicas de terminado, se identifica la posibilidad de crear alianzas estratégicas con entidades como el SENA que amplíen el conocimiento de los colaboradores y a su vez se certifiquen. **(Oportunidad)**

Liderazgo

- La empresa en ocasiones posee dificultades por causa de la excesiva confianza del jefe de taller y el gerente general, esto provoca acciones indebidas por parte de los colaboradores, como el uso del celular frecuente, uso de vocabulario inadecuado e improductividad. **(Debilidad)**
- La empresa ha procurado implementar normas que favorezcan el clima laboral y la productividad; sin embargo, se omiten acciones correctivas con los trabajadores en algunos casos; esto conlleva a que los colaboradores hagan caso omiso a la normativa, pues entienden que no hay consecuencias. **(Debilidad)**
- La comunicación interna generalmente es distorsionada, se detectan falencias comunicativas en los procesos de inducción, capacitación, directrices, normas, y en las fases de producción. **(Debilidad)**
- El prototipado se realiza de forma tercerizada, y el manejo de la máquina puck también se efectúa a través de otra empresa con el desplazamiento de un trabajador. Estos dos procesos son clave en la cadena de producción, por cuanto es importante

que la empresa contemple la inversión en una impresora 3D y máquina Puck.

(Debilidad)

- La empresa es dirigida por el Gerente General, el Gerente Administrativo y el Jefe de Taller; el área de talento humano y proyectos es liderado por un coordinador. Actualmente existen deficiencias en el liderazgo dadas las diferencias entre cada uno de los directivos con respecto a la forma de tomar decisiones y el manejo de personal, lo cual afecta todas las áreas de la empresa. **(Debilidad)**
- La empresa maneja muy bien la capacidad de producción en caso de pedidos grandes, sin sobrecargar el área operativa, establece estrategias acordes a las necesidades de producción. **(Fortaleza)**
- La Gerencia de Vekior Joyeros, impulsa las capacidades de los colaboradores y tiene en cuenta los conocimientos y aportes que realizan. **(Fortaleza)**
- A través del direccionamiento estratégico la empresa ha enfocado la visión y crecimiento de la empresa a 2029, a través de los proyectos estratégicos. **(Fortaleza)**
- La empresa procura que los colaboradores reciban un salario acorde al trabajo realizado y los conocimientos. Así mismo todos los trabajadores poseen prestaciones de ley y todo trabajo extra es reconocido; además tiene como propósito desarrollar un proyecto dirigido al talento humano con el fin de organizar procesos e incentivar el bienestar de las personas. **(Fortaleza)**
- De acuerdo con el direccionamiento de la empresa y al cumplimiento de los objetivos trazados, se prevé una mejora significativa en la calidad de los productos

con la implementación de procesos y estandarización de la producción; en consecuencia, mejora la calidad. (Oportunidad)

Clima Laboral

- Pese a que la empresa procura remunerar bien el trabajo y conceder prestaciones, no existen actividades de bienestar que incentiven el reconocimiento y las fechas especiales.

(Debilidad)

- Las relaciones entre colaboradores en ocasiones son difíciles lo cual dificulta el trabajo en equipo; es importante que las personas tengan claro el direccionamiento y objetivos de la empresa de manera que estén alineados y comprometidos con la visión. **(Debilidad)**
- Los colaboradores suelen manifestar desmotivación a través de las incapacidades frecuentes, incumplimiento del horario y procrastinación. **(Debilidad)**
- Un hogar disfuncional o la desintegración familiar causada por un divorcio, fallecimiento o migración, necesariamente tiene un impacto en el clima laboral; puesto que generalmente son situaciones que provocan inestabilidad emocional, inseguridad; esto a su vez dificulta las relaciones interpersonales, la concentración y la productividad.

(Amenaza)

- La insatisfacción laboral se ve reflejada por la manifestación negativa del trabajador en sus actividades, a través de actitudes como inseguridad, celos profesionales, resistencia al cambio, ansiedad o estrés. Es importante que la empresa procure mitigar la desmotivación mediante estrategias que estimulen la felicidad laboral. **(Amenaza)**
- Situaciones externas pueden ocasionar la disminución de clientes, esto afecta directamente la producción de la empresa y en consecuencia el volumen de trabajo; los

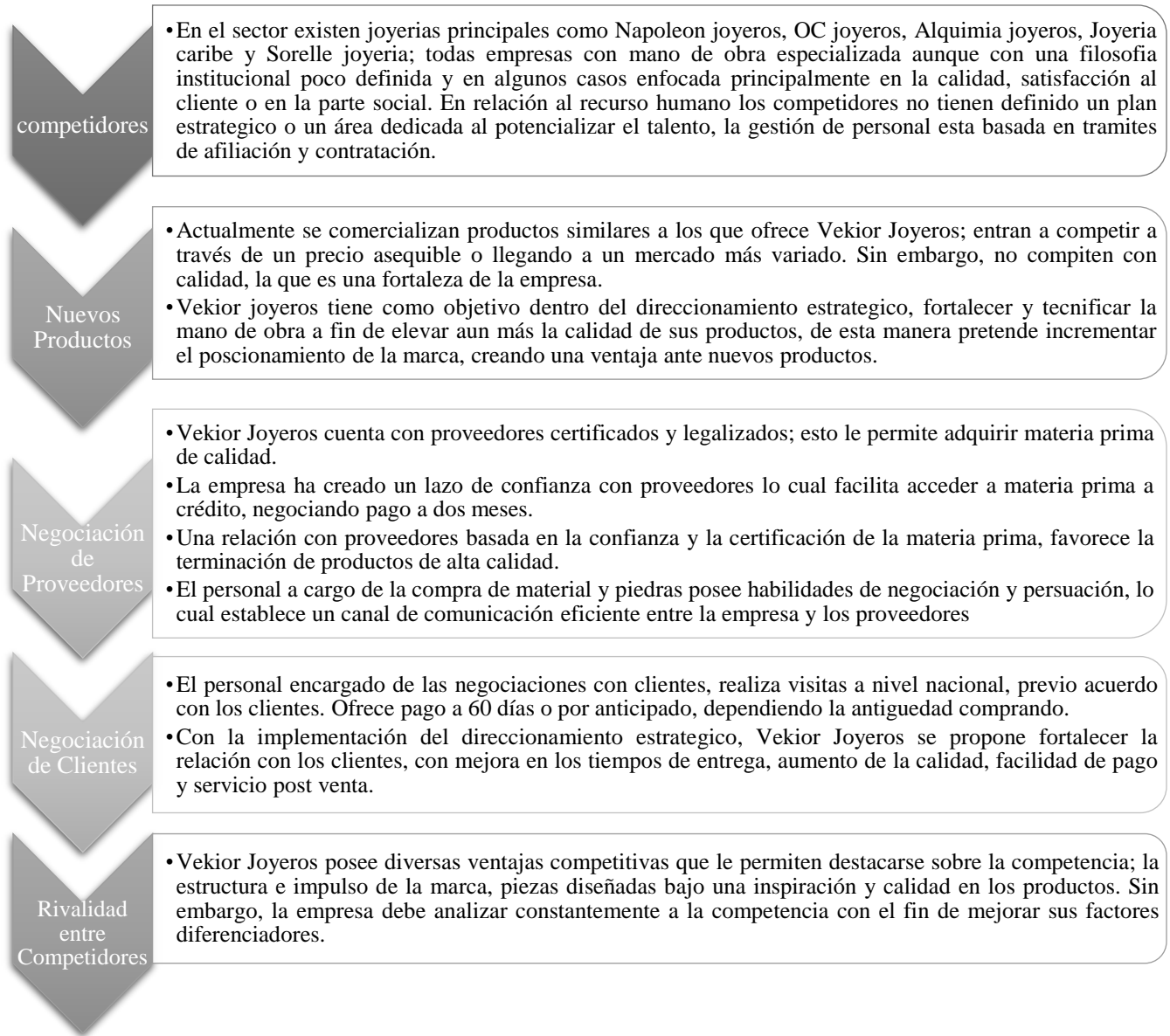
operarios de joyería reciben un salario a destajo, es decir ganan por lo que produzcan, una disminución drástica de clientes impacta sus ingresos. (**Amenaza**)

- La implementación de nuevas tecnologías como la impresión 3D capaz de producir piezas prácticamente terminadas, en un futuro cercano puede ser amenaza para el arte de la joyería hecho a mano. (**Amenaza**)
 - Vekior Joyeros se caracteriza por ser una empresa que valora a las personas que aportan trabajo, esfuerzo y compromiso, por ello se ocupa de ofrecer estabilidad laboral a sus colaboradores. (**Fortaleza**)
 - El área administrativa maneja su propio horario, ya que el trabajo es medido por resultados, esto se convierte en un elemento que impulsa la motivación ya que facilita el equilibrio entre trabajo y familia. (**Fortaleza**)
 - Una adecuada ejecución del direccionamiento estratégico permite a la empresa mejorar la calidad de la mano de obra, las competencias y habilidades de los trabajadores haciendo más competente el talento humano. (**Oportunidad**)

7.1.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de la Industria según Modelo de Michael Porter

Las 5 fuerzas de Porter son una herramienta que permite a las empresas analizar y medir los recursos que posee con el fin de identificar mejores oportunidades para definir y planificar estrategias que las potencialicen (Bello, 2022). Como aporte al diagnóstico que se está realizando se aplican las cinco fuerzas enfocadas principalmente en el talento humano.

Figura 3 *Análisis Cinco Fuerzas de Porter*



Vekior Joyeros se enfoca en el sostenimiento, desarrollo y crecimiento bajo el direccionamiento estratégico; es altamente competitiva y con proyecciones viables. Para lograr los objetivos trazados y sostenerse en el tiempo, es necesario fortalecer el talento humano por medio de estrategias definidas adecuadamente y enfocadas en la mejora continua.

7.1.3. Análisis de Grupo Estratégico (Matriz del Perfil Competitivo – MPC)

Tabla 2

Matriz del Perfil Competitivo – MPC

1	Debilidad principal
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza principal

Taller de Matriz de Perfil Competitivo										
		Vekior Joyeros		Napoleón Joyeros		OC Joyeros		Sociedad Joyería Caribe		
Factores Claves	Peso Relativo	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	
1	Filosofía Organizacional	4	0,60	2	0,30	3	0,45	4	0,60	
2	Mano de obra especializada	3	0,30	3	0,30	4	0,40	4	0,40	
3	Políticas definidas	2	0,20	1	0,10	2	0,20	3	0,30	
4	Procedimientos establecidos	2	0,20	1	0,10	2	0,20	3	0,30	
5	Capacitación a personal	2	0,12	1	0,06	2	0,12	2	0,12	
6	Mejora continua	1	0,10	2	0,20	1	0,10	2	0,20	
7	Implementación SG-SST	2	0,14	3	0,21	2	0,14	2	0,14	
8	Liderazgo	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	
9	Clima laboral	2	0,2	2	0,2	4	0,4	3	0,30	
10	Condiciones de Trabajo	4	0,48	2	0,24	3	0,36	3	0,36	
Resultado		1,00		2,64		2,01		2,67		3,02

Nota. Adaptación propia

En la tabla 2 se ha aplicado la matriz de perfil competitivo (MPC), la cual ha sido elaborada a partir de los factores clave de éxito identificados en el análisis FODA y las cinco fuerzas de Porter. Para evaluar cada uno de estos factores, se les ha asignado un valor de peso con base en la importancia que poseen en la gestión del Talento Humano. Como resultado, se ha determinado que la empresa Sociedad Joyería Caribe obtiene la mayor puntuación, lo que la convierte en la competencia más fuerte. Por otro lado, Vekior Joyeros ha obtenido un puntaje inferior en relación con las otras dos empresas, lo que indica que sería viable formular un plan estratégico que favorezca el equilibrio de los factores clave de éxito en relación con la competencia.

Vekior Joyeros está encaminada adecuadamente, los proyectos que se traza mediante el direccionamiento estratégico son base para estimular la mejora de los factores más débiles; y el plan estratégico de talento humano es clave para alcanzar los propósitos trazados, ya que a través de este se formulan estrategias alineadas que le permitan ser una empresa más competitiva. Los factores de fortaleza principal son la filosofía organizacional que tiene bien definida la empresa y las buenas condiciones de trabajo que procura mantener en sus colaboradores ofreciendo estabilidad, salarios adecuados y prestaciones bajo la ley.

El factor con la fortaleza más débil es la mejora continua, que a su vez impacta en los factores de políticas, procedimientos, capacitación, salud ocupacional y el clima laboral; establecer un plan enfocado en la mejora constante del talento humano es una prioridad para la empresa. Finalmente, otro factor que se considera prioritario para intervenir es el liderazgo que debe estar definido y alineado a los objetivos estratégicos.

7.1.4. Matriz EFE

Tabla 3

Matriz De Evaluación Factores Externos (E.F.E)

1	Debilidad principal
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza principal

MATRIZ EFE		Evaluación		
FACTORES EXTERNOS	FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
	OPORTUNIDADES	(A)	(B)	(A*B)
GEOGRAFICOS	Crecimiento del comercio de joyería	0,12	2	0,24
POLITICOS	Cambio en las políticas laborales	0,10	2	0,2
SOCIALES	Mejora en las condiciones laborales	0,10	3	0,3
TECNOLOGICOS	Implementación de procesos y sistemas	0,15	4	0,6
COMPETITIVOS	Tecnificación de la mano de obra	0,15	3	0,45
	TOTAL	0,62		1,79
	AMENAZAS	(A)	(B)	(A*B)
GEOGRAFICOS	Incremento de Joyerías de alta calidad	0,08	2	0,16
POLITICOS	Reformas Laborales	0,08	4	0,32
SOCIALES	Desintegración Familiar	0,02	3	0,06
TECNOLOGICOS	Implementación de nueva tecnología	0,10	2	0,2
COMPETITIVOS	Desarrollo del TH en el sector joyero	0,10	2	0,2
	TOTAL	0,38		0,94
	TOTALES	1		2,73

Nota. Adaptación Propia

La tabla 3 representa la Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) para la empresa Vekior Joyeros. La matriz se divide en dos secciones: oportunidades y amenazas. En cada sección, se identifican factores externos clave que pueden afectar la empresa y se les da una calificación y un valor ponderado.

En la sección de oportunidades, se identifican cinco factores externos clave: Geográficos, Políticos, Sociales, Tecnológicos y Competitivos. Para cada factor, se otorga una calificación de 2 a 4 según la importancia que tenga para la empresa (2 = medio, 3 = importante, 4 = muy importante) y se le da un valor entre 0 y 1 que refleja su valor para la empresa (0 = nada importante, 1 = muy importante). Luego se calcula el valor ponderado multiplicando la calificación por el valor y se suma para obtener el valor ponderado total de oportunidades. En este caso, el valor ponderado total de oportunidades es 1,79.

En la sección de amenazas, se identifican cinco factores externos clave: Geográficos, Políticos, Sociales, Tecnológicos y Competitivos. Para cada factor, se otorga una calificación de 2 a 4 según la importancia que tenga para la empresa y se le da un valor entre 0 y 1 que refleja la amenaza que representa para la empresa (0 = no amenaza, 1 = gran amenaza). Luego se calcula el valor ponderado multiplicando la calificación por el valor y se suma para obtener el valor ponderado total de amenazas. En este caso, el valor ponderado total de amenazas es 0,94.

Finalmente, se suma el valor ponderado total de oportunidades y el valor ponderado total de amenazas para obtener el puntaje total de la Matriz EFE, que en este caso es de 2,73. Este puntaje se puede utilizar para evaluar la posición estratégica actual de la empresa en relación con

los factores externos identificados y para identificar áreas en las que la empresa necesita mejorar para aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas.

A través de la matriz de evaluación de factores externos – EFE se realiza un análisis para validar las principales oportunidades y amenazas que se evidencian en el sector joyero y que pueden impactar en la gestión del talento humano de la empresa Vekior Joyeros; esta información complementa las estrategias que se deben plasmar en el plan estratégico formulado en el presente documento. Como principal oportunidad destaca la implementación de procesos y sistemas, por medio de los cuales se fortalece el desarrollo y administración del talento humano; otra oportunidad latente es la tecnificación de la mano de obra, a través de la formación en instituciones educativas como el SENA, se fortalecen los conocimientos, habilidades y destrezas actuales del sector, esto a su vez estimula la calidad de la producción y la mejora continua.

En relación a las amenazas del sector se considera que el desarrollo tecnológico es un factor que puede llegar a transformar el proceso de producción de joyas y cambiar las necesidades de mano de obra, de allí la importancia de permanecer a la vanguardia de la tecnología, de manera que las personas sean adaptadas al uso y manejo de nueva maquinaria o sistemas. Las reformas laborales representan una amenaza que puede conllevar reestructuras de fondo en las empresas, tal fue el caso de la emergencia que ocasionó la pandemia de Covid-19, que marcó un cambio significativo en la gestión empresarial y la forma de trabajar.

La matriz EFE aplicada a la empresa Vekior Joyeros con un enfoque al talento humano obtuvo una evaluación de 2,73, estando por encima de la media; este resultado deja ver la

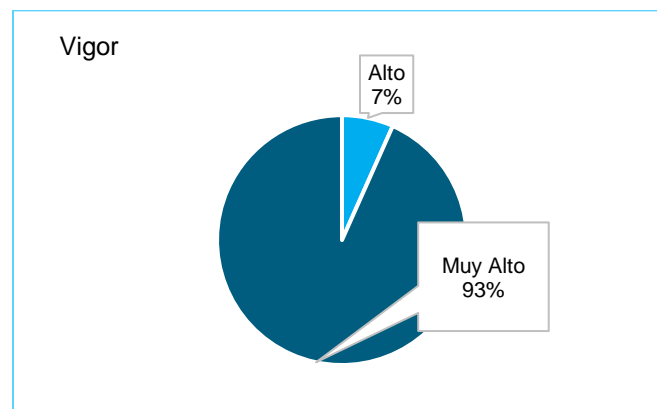
importancia de estructurar un Plan Estratégico al TH direccionado y diseñado con base en las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades detectadas.

7.2 Análisis Interno

7.2.1. Engagement

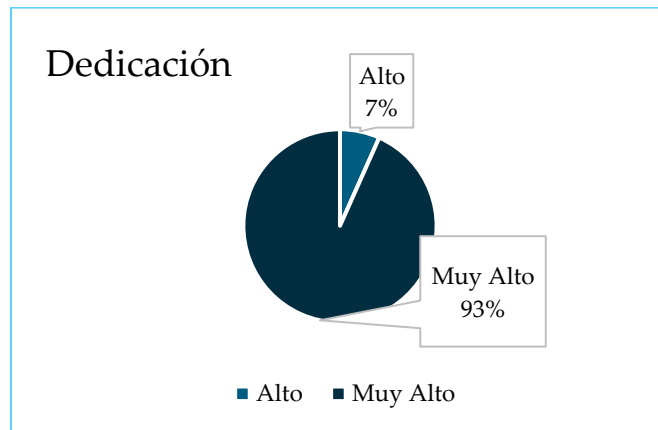
Se toman como referencia los resultados del test Engagement aplicado por el Gerente de Vekior Joyeros, en el seminario de humanismo y comportamiento organizacional en el año 2019, realizado en la Universidad Industrial de Santander; el test se considera una base que orienta hacia un primer panorama relacionado con nivel de compromiso que poseen los colaboradores de la empresa y de esta manera estructurar y aplicar otras herramientas que aporten a los objetivos del presente plan. Para la medición del Engagement (compromiso) el Gerente de la empresa aplica el cuestionario UWES con 15 preguntas que enmarcan el vigor, dedicación y absorción que posee cada colaborador respecto al trabajo. A continuación se relacionan los resultados del Engagement aplicado.

Figura 4 Vigor Engagement



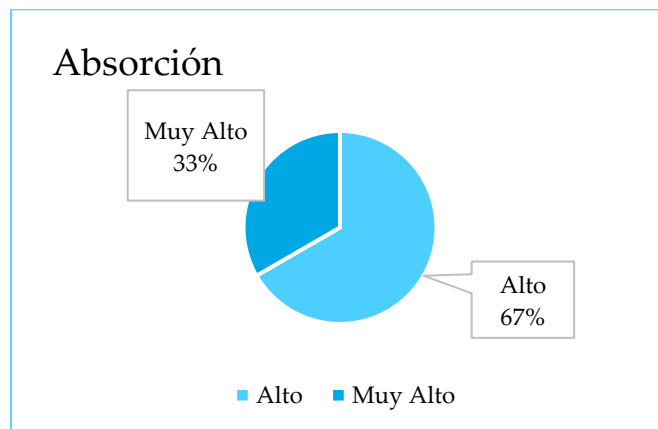
El factor de vigor analiza los niveles de energía en el contexto laboral, y resalta el deseo de esforzarse en las actividades independientemente de las dificultades. El resultado para Vekior Joyeros es muy alto, posiblemente porque se vive un ambiente tranquilo para trabajar y existe poca presión.

Figura 5 *Dedicación Engagement*



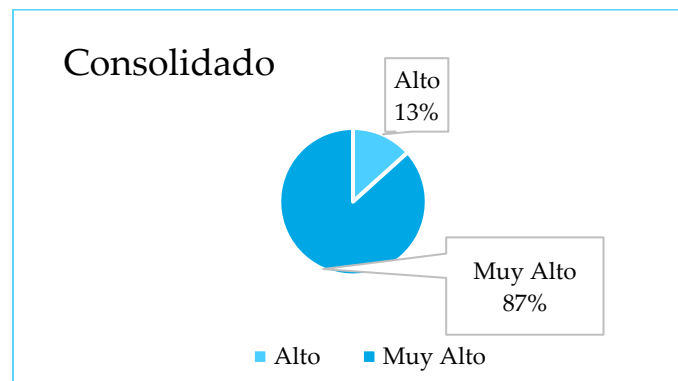
En cuanto a la dedicación se evalúa un componente emocional que se relaciona con el reto, la inspiración y el orgullo. Para la empresa el resultado es positivo, con un 93%, muy alto.

Figura 6 *Absorción Engagement*



La absorción evalúa un componente cognitivo enfocado en la concentración el colaborador en su trabajo y la forma en que puede llegar a perder la noción del tiempo. En la empresa es alto con el 67% y muy alto con el 33%. Es importante resaltar que esta condición si no se maneja adecuadamente puede llevar al Burnout o síndrome del quemado.

Figura 7 Consolidado Engagement



El promedio general del UWES^{††}, es Muy Alto; y la categoría de absorción se encuentra en un nivel alto, que aunque es un resultado positivo, permite detectar que existen oportunidades de mejora, sobre las cuales se deben proponer diversas actividades relacionadas con el talento humano; para ello se continúa con la recopilación de información mediante la aplicación de otras herramientas.

^{††} Utrecht Work Engagement Scale. Escala de Compromiso Laboral de Utrecht

7.2.2. Observación

Se realiza un ejercicio de observación, a través de la cual se evidencian elementos clave para definir la cultura organizacional, se toma nota de lo observado y se organizan en la tabla 4 para posteriormente analizar y clasificar la información por categoría:

Tabla 4

Hallazgos ejercicio de observación

	Hallazgos Observados
1.Organización en la distribución del espacio	14. Se evidencia que algunos colaboradores no se dirigen la palabra por inconvenientes pasados que no han sido resueltos.
2. No se evidencia información relacionada con la empresa, Misión, Visión, Reglamento, Valores Corporativos.	15. Algunos colaboradores se muestran resistentes a los cambios que la empresa está emprendiendo en relación al SG-SST (Reglamento Interno de Trabajo – Elementos de Protección Personal – Programa de Reciclaje), lo cual denota ausencia de acciones que mitiguen actitudes de confrontación.
3.Distracciones del trabajo con el uso del celular	16. Los colaboradores manifiestan constantemente inconformidad frente a las pocas medidas que se toman con algunas personas que generan un ambiente laboral negativo.
4.Cada persona tiene un vaso o pocillo en su lugar de trabajo	17. Luego de la lectura del RIT por parte de cada colaborador, insisten en que el reglamento sea aplicado conforme se dicta, es decir ‘que se cumpla’.
5.Inconvenientes en comunicación respecto a las piezas	18. Se observan en ocasiones comentarios por parte de directivos que demeritan el trabajo de las personas, lo cual desmotiva al colaborador y por tanto se afecta su productividad.
6.La dotación se observa desgastada	19. Se observa la necesidad de los colaboradores por ser escuchados.
7.La cartelera de comunicaciones es pequeña	20. Se observan diferencias respecto a la forma de liderazgo, no existe alineación debido a factores como, ausencia ocasional, rigidez, falta de comunicación, omisión, postergación.
8.Cada persona reconoce su puesto de trabajo	21. Se requiere una mejora en la organización de gastos relacionados con insumos, ya que en ocasiones se demora la compra, lo cual impide el trabajo eficiente.

9. Se generan diálogos en medio del trabajo, para disminuir la tensión.	22. Algunos colaboradores utilizan un vocabulario inadecuado, o realizan comentarios sarcásticos.
10. En ocasiones se detiene el trabajo a causa del retraso en la instrucción de fraguado y fundida.	23. Ausencia de reconocimiento, por desempeño laboral.
11.No se observan distintivos ni colores corporativos	24. Existe flexibilidad respecto a permisos personales, lo cual es favorable para el clima laboral.
12.Las herramientas se comparten sin inconvenientes	25. Los colaboradores se observan motivados con las actividades que realiza la empresa por cumpleaños, y resaltan la importancia de la presencia de los líderes.
13. Desconocimiento de los colaboradores respecto a la confidencialidad, caso diseños y reglamento.	26. Los colaboradores generalmente acatan las instrucciones en cuanto a producción, en caso de trabajo extra o urgente.

Nota: Adaptación Propia

En la tabla 5 se asigna la categoría (adaptación, clima laboral, liderazgo, procesos y entorno) por dato observado; las categorías se definen contemplando aspectos relevantes para el diagnóstico. En la tabla 6 se cuantifican los datos por categoría a fin de evidenciar y analizar el resultado.

Tabla 5

Resultados Observación

Observación	Categoría Pertenece	Observación	Categoría Pertenece
1	A	14	C
2	E	15	C-A-L
3	C	16	L-C
4	E	17	L
5	P-L	18	L
6	E	19	L
7	E	20	L-C-A
8	A-E	21	L-P
9	C-A	22	C-A
10	P-L	23	C-L
11	E	24	C-L
12	C	25	C-L
13	L-A	26	P

Nota: Adaptación Propia

Tabla 6*Categorías Hallazgos Observación*

Categoría	Obsevaciones	
	Positivas	Negativas
Adaptación (A)	3	4
Clima Laboral (C)	4	7
Liderazgo (L)	2	10
Procesos (P)	1	3
Entorno (E)	2	4

Nota: Adaptación propia

De acuerdo con los resultados de la tabla 6, la mayoría de hallazgos están catalogados como negativos y se enmarcan principalmente en el clima laboral y el liderazgo; este primer ejercicio de observación permite recolectar información relevante para la formulación del plan estratégico; no obstante, se continúa con la siguiente fase de diagnóstico a fin de consolidar más información.

7.2.3. Grupo Focal

A través de esta herramienta se pretende recopilar información que aporte en el diagnóstico y sirva de base para determinar la cultura organizacional; el ejercicio se aplica en un entorno relajado fuera de las instalaciones de la empresa; se reserva una sala de reuniones en un espacio de Coworking. Así mismo, se conforman dos grupos de participantes por género ya que se considera como característica común y se aplica el cuestionario a grupos pequeños con el propósito de facilitar la recopilación.

Grupo A masculino: 7 personas

Grupo B femenino: 7 personas

Preámbulo: Se propone realizar una actividad que permita reducir la tensión y promover la conversación.

Cuestionario: Está compuesto por un total de treinta preguntas enfocadas en los siguientes temas, (ver Anexo 3):

- Misión y Visión
- Valores corporativos
- Clima Laboral
- Motivación
- Retroalimentación
- Satisfacción y Balance
- Crecimiento y Desarrollo
- Relación Colaborador – Jefe
- Relación entre Pares

7.2.3.1 Resultados. Una vez obtenida la información, se efectúa un análisis de las respuestas a profundidad, validando patrones similares tanto en el mismo grupo como entre ellos, y se definen los temas más relevantes tratados en el ejercicio, empresa, clima laboral, motivación, retroalimentación, satisfacción y balance, crecimiento y desarrollo, relación colaborador – jefe, relación entre pares. Con base en la segmentación se establece un diagnóstico por cada tema tal como se muestra en la tabla 4.

Tabla 7

Resultados Grupo Focal

Tema	Diagnóstico
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En mayor proporción las personas se sienten motivadas por la Misión y la Visión de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clima Laboral 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es necesario realizar ajustes de espacio que permitan mejorar la comodidad, esparcimiento y clima laboral
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel representativo de insatisfacción respecto al reconocimiento y motivación que brindan los líderes de Vekior
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe una percepción de Liderazgo Dividido por parte de los Vekior´s
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción y Balance 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se observa un nivel de satisfacción intermedio respecto a flexibilidad de tiempo y claridad en las responsabilidades.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento y Desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de confianza por parte de los Vekior´s hacia los líderes, no se percibe estímulo para mejora de las habilidades y se considera una relación distante.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación Colaborador-Jefe 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación entre Pares 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación dividida entre hombres y mujeres; existe un clima tenso que requiere acciones inmediatas.

Nota: Adaptación propia

7.2.4. Escala de Likert

Partiendo de un cuestionario estructurado se aplica la Escala de Likert de cinco puntos con el proposito de evaluar el clima organizacional de Vekior Joyeros, (ver Anexo 4). El desarrollo de este proceso se lleva a cabo contemplando principalmente las siguientes dimensiones o variables que evalúan la percepción y expectativa como factores clave para el diagnóstico:

- **Estructura:** Evalúa el sentimiento de los colaboradores en relación a las restricciones y controles que existen dentro de la empresa.

- **Recompensa:** Mide la percepción y las expectativas respecto a los niveles de reconocimiento que la empresa posee.
- **Calidez:** Representa la percepción de los colaboradores en cuanto a un ambiente fraterno (amistad, grupos informales, preocupación por el bienestar de los compañeros)
- **Apoyo:** Se refiere al sentimiento por parte de los colaboradores en lo que tiene que ver con la existencia de cooperación y ayuda entre el grupo de trabajo para la resolución de inconvenientes.
- **Consideración:** Percepción y expectativa respecto al grado de participación en las decisiones de la empresa y el grado de sentimiento por formar parte de la empresa.

Tabla 8

Valoración Escala de Likert

Respuesta	Valoración
Totalmente de Acuerdo	5
De Acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En Desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Nota: Adaptación propia

7.2.4.1 Resultados. A continuación se detallan los resultados de la encuesta aplicada en la Escala de Likert de cinco puntos

Grafico 1

Participación Encuesta Clima



Nota: Adaptación propia. Uno de los trabajadores decidió no participar en la encuesta.

Valores Totales / Ideal de Puntuación 60

Tabla 9

Puntuación Likert por pregunta

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8
Promedio Pregunta	5	4	5	4	4	4	4	3
Total Puntos	54	47	54	52	49	51	51	41
	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	
Promedio Pregunta	4	4	4	5	4	4	4	
Total Puntos	46	53	50	54	48	49	50	

Nota: Adaptación propia

Tabla 10

Análisis Escala Likert

Estructura: Evalúa el sentimiento de los colaboradores en relación a las restricciones y controles que existen dentro de la empresa.			
Enunciado	Resultado	Estado	Gestión
Enunciado 1: Vekior Joyeros es una empresa en la que da gusto trabajar y me siento bien allí	54 pts.	Eficiente	Según Plan
Enunciado 6: Conozco la Misión y Visión de la empresa y por ende entiendo lo que Vekior Joyeros espera de mi trabajo.	54 pts.	Eficiente	Según Plan
Enunciado 7: Cada día la empresa se preocupa por que el trabajo realizado sea mejor	51 pts.	Alerta	Prioritaria
Enunciado 11: En la empresa se promueve un ambiente positivo entre colaborador y directivo	50 pts.	Alerta	Prioritaria
Enunciado 13: Para que exista un trabajo sincronizado y bien realizado, es importante dejar claras las funciones y expectativas que se tienen, Vekior Joyeros lo hace.	48 pts.	Crítico	Inmediata
Recompensa: Mide la percepción y las expectativas respecto a los niveles de reconocimiento que la empresa posee.			
Enunciado	Resultado	Estado	Gestión
Enunciado 8: El reconocimiento hace parte de la empresa, cuando existe un trabajo bien hecho es resaltado y elogiado	41 pts.	Crítico	Inmediata
Enunciado 9: El aprendizaje es fundamental para lograr el desarrollo empresarial, por lo cual, Vekior Joyeros impulsa a quienes estudian o se preparan para perfeccionar el trabajo y aportar nuevas ideas.	46 pts.	Crítico	Inmediata

Nota: Adaptación propia

Tabla 11

Análisis Escala Likert

Calidez: Representa la percepción de los colaboradores en cuanto a un ambiente fraterno (amistad, grupos informales, preocupación por el bienestar de los compañeros)

Enunciado	Resultado	Estado	Gestión
Enunciado 10: Para Vekior Joyeros cada persona es importante en su trabajo	53 pts.	Eficiente	Según Plan
Enunciado 14: En el entorno laboral, las relaciones amistosas y cálidas son importantes para que el trabajo se realice de forma productiva; en Vekior Joyeros se ve reflejado.	49 pts.	Crítico	Inmediata

Consideración: Percepción y expectativa respecto al grado de participación en las decisiones de la empresa y el grado de sentimiento por formar parte de la empresa.

Enunciado	Resultado	Estado	Gestión
Enunciado 3: Cuando me preguntan en que empresa trabajo, siento orgullo al mencionarla.	54 pts.	Eficiente	Según Plan
Enunciado 15: La comunicación es uno de los ejes elementales para que exista fluidez en el ambiente de trabajo y para evitar distorsiones en la información. Vekior Joyeros propone diferentes canales de comunicación para mitigar las brechas comunicativas.	50 pts.	Alerta	Prioritaria

Nota: Adaptación propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, se identificaron seis factores que requieren intervención inmediata, tres de forma prioritaria y seis que avanzan según el plan; así mismo, se logran evidenciar aspectos clave por mejorar, entre ellos. Además, se evidencian aspectos clave que deben mejorarse, tales como el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales, los incentivos, la capacitación, las políticas, los procedimientos, los perfiles y el compromiso.

7.2.5. Lista de Chequeo

Tabla 12 Check List

CHECK LIST GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO				
Objetivo: Comprobar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa Vekior Joyeros en el área de Talento Humano con el propósito de aportar información para la formulación del plan estratégico				
Alcance: Evaluación a los procesos y procedimientos en el área de Gestión Humana para brindar un aporte significativo aplicando los conocimientos adquiridos en el espacio académico				
Documentación consultada: Reuniones y explicaciones de los procesos en la empresa, documentación empresarial, encuestas aplicadas en el análisis interno				
Aspecto a evaluar		Gestión del Talento Humano		Hallazgo
C	NC	Observación		
1. Planeación y Control	X	Se establece por parte de la gerencia un Direccionamiento Estratégico		Se ha planeado en el direccionamiento el desarrollo de diez proyectos estratégicos, entre los cuales se encuentra un plan estratégico enfocado en el talento humano. Cada uno de los proyectos se encuentra en etapa de planeación.

2.Liderazgo Definido	X	Se observan diferencias en la forma de liderazgo, no existe alineación debido a factores como, ausencia ocasional, rigidez, falta de comunicación, omisión, postergación.	La gerencia general de la empresa viaja de manera permanente, el jefe de taller permanece direccionando la producción y la gerente administrativa se encarga de temas financieros y generar órdenes de producción. Frente a situaciones relacionadas con la gestión del talento humano se evidencia división en las decisiones por parte del equipo directivo; esto desorienta a los trabajadores y genera incertidumbre. La falta de capacitación de los líderes (jefe de taller y Gerente administrativo) para desarrollar competencias y habilidades es evidente, por tanto, es conveniente establecer estrategias que fortalezcan el liderazgo y se logre alinear al direccionamiento estratégico de la empresa.
3.Bienestar	X	Existe flexibilidad respecto a permisos personales, lo cual es favorable para el clima laboral. Los colaboradores se observan motivados con las actividades que realiza la empresa por cumpleaños, y resaltan la importancia de la presencia de los líderes.	Vekior Joyeros cumple parcialmente con el bienestar de los trabajadores, pese a que se realizan actividades para fomentarlo, no existen estrategias definidas que permitan efectuar acciones acordes a las necesidades de las personas y al presupuesto de la empresa.
4.Clima Laboral	X	Se observan en ocasiones comentarios por parte de directivos que demeritan el trabajo de las personas, lo cual desmotiva al colaborador y por tanto se afecta su productividad. Los colaboradores manifiestan constantemente inconformidad frente a las pocas medidas que se toman con algunas personas que generan un ambiente laboral negativo.	La empresa necesita establecer procesos, medidas y estrategias para lograr un clima laboral estable, así como también se requiere planificar y coordinar capacitaciones de liderazgo para los altos mandos. El reconocimiento es un factor clave para mantener un clima laboral estable, los colaboradores manifiestan que este no se observa en la empresa. Así mismo, los trabajadores expresan que el impulso en relación a conocimientos técnicos nuevos para aportar nuevas ideas es poco.
		Desconocimiento de los colaboradores respecto a la confidencialidad, reglamento,	En ausencia de un plan de capacitación, se presentan diversas situaciones que afectan la ejecución de

5.Capacitación	X	procesos de producción estandarizados y normativas en general.	funciones y los resultados que se esperan. El desconocimiento de normas y reglamento ocasiona comportamientos desalineados con el direccionamiento de la empresa; el manejo y confidencialidad de la información interna debe ser conocimiento de todos ya que la empresa se puede poner en riesgo en caso de que algún colaborador proporcione datos indebidamente; un proceso sin definir y socializar genera errores y diferencias en las piezas de producción ocasionando reproceso y/o pérdidas económicas para la empresa.
6.Políticas	X	<p>Algunos colaboradores se muestran resistentes a los cambios que la empresa está emprendiendo en relación al SG-SST (Reglamento Interno de Trabajo – Elementos de Protección Personal – Programa de Reciclaje), lo cual denota ausencia de acciones que mitiguen actitudes de confrontación.</p> <p>Luego de la lectura del RIT por parte de cada colaborador, insisten en que el reglamento sea aplicado conforme se dicta, es decir ‘que se cumpla’</p>	Pese a la formulación de un RIT, no se evidencia actualización del mismo; por otra parte la empresa no tiene definidas políticas que favorezcan el cumplimiento de procesos y normas y algunos trabajadores son altamente resistentes al cambio a causa de esto, generando acciones en contravía del direccionamiento estratégico de Vekior Joyeros.
7.Filosofía organizacional	X	No se evidencia información visible relacionada con la empresa, Misión, Visión, Reglamento, Valores Corporativos.	En el direccionamiento estratégico de la empresa, se definió la filosofía organizacional, sin embargo, no se ha publicado la información en un espacio visible dentro de la empresa.
8.SG-SST	X	Se tiene un plan de SG-SST definido, en el que se estipulan las actividades que se deben llevar a cabo sobre seguridad y salud en el trabajo. Sin embargo, el cumplimiento en la	Las reuniones periódicas y las inspecciones del equipo de Copasst y comité de convivencia no se cumplen cabalmente; por otra parte no se lleva un control de investigación a los accidentes laborales.

		ejecución del plan es parcial, dejando acciones sin realizar.	Se requiere actualización del plan SG-SST y efectuar su cumplimiento.
9.Evaluación de desempeño	X	La empresa no cuenta con un modelo de evaluación de desempeño y por tanto no aplica retroalimentación a los colaboradores sobre su desempeño y aspectos por mejorar.	Los trabajadores deben mejorar aspectos de tipo técnico y comportamental; sin embargo, la empresa no efectua retroalimentación periódica para disminuir falencias.
10.Procedimientos	X	La gestión de la empresa se realiza sin procesos estandarizados o definidos; la producción se desarrolla cumpliendo el ciclo de elaboración de joyas aunque cada operario realiza el trabajo conforme a su conocimiento. En el área administrativa se percibe ausencia de procesos.	Se evidencia ausencia de procesos definidos y escritos que estén alineados con el direccionamiento de la empresa y sean aplicados por los colaboradores. Así mismo, se detecta la falta de manuales de funciones que aporten a la sincronización del trabajo.
11. Comunicación	X	La comunicación hace parte elemental en la gestión del talento humano y demás áreas de la empresa. Un plan de comunicación permite a las personas interactuar de forma adecuada y favorece la productividad ya que al tener definida la manera en que se lleva a cabo la comunicación fluyen los procesos, actividades y trabajo en equipo.	Vekior Joyeros necesita establecer un plan de comunicación adecuado que le permita mejorar procedimientos, relaciones entre pares, relaciones entre trabajadores y directivos. Para ello se deben definir canales según las necesidades.
12.Compromiso	X	El compromiso de los colaboradores se mide a través de un Engagement aplicado por el gerente de la empresa en el direccionamiento estratégico; se evalúan aspectos de vigor, dedicación y absorción.	Como resultado se evidencia un alto nivel de compromiso por parte de los trabajadores de Vekior Joyeros; no obstante también se evidencian aspectos por mejorar que implican el talento humano.

Nota: Adaptación propia

7.2.6. Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

Tabla 13

Matriz De Evaluación Factores Internos (E.F.I)

MATRIZ EFI		Evaluación		
FACTORES INTERNOS	FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS		(A)	(B)	(A*B)
NORMATIVA	Formalidad de la empresa	0,03	3	0,09
POLITICAS PROCEDIMIENTOS	Altos estándares de calidad	0,05	3	0,15
	Buena capacidad de trabajo	0,05	3	0,15
LIDERAZGO	Apoyo de la Gerencia	0,05	3	0,15
	Visión de crecimiento y desarrollo	0,06	4	0,24
	Interés por mejorar las condiciones de trabajo	0,05	3	0,15
CLIMA LABORAL	Estabilidad Laboral	0,08	3	0,24
	Flexibilidad en horario área administrativa	0,05	3	0,15
TOTAL		0,42		1,32
DEBILIDADES		(A)	(B)	(A*B)
NORMATIVA	Desarrollo débil del SG-SST	0,02	2	0,04
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	Deficiencias en la contratación	0,03	2	0,06
	Ausencia de procesos	0,1	1	0,1
	Alta rotación de personal	0,03	2	0,06
	Ausencia de evaluación de desempeño	0,03	1	0,03
	Exceso de confianza	0,05	1	0,05
LIDERAZGO	Incumplimiento a las normas	0,05	1	0,05
	Falta de comunicación efectiva	0,1	1	0,1
	Limitación en tecnología	0,02	2	0,04
CLIMA LABORAL	Liderazgo no definido y dividido	0,05	1	0,05
	Ausencia de programas de bienestar	0,06	1	0,06
	Dificultades en las relaciones interpersonales	0,02	2	0,04
	Personal desmotivado	0,02	2	0,04
TOTAL		0,58		0,72
TOTALES		1		2,04

La tabla 13 proporciona una matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) que se utiliza para evaluar los factores internos de una empresa. Se divide en dos categorías: fortalezas y debilidades, y cada una tiene una lista de factores clave que se han evaluado. Para evaluar cada factor, se le asigna una puntuación de 1 a 4, donde 1 es muy débil y 4 es muy fuerte. A continuación, se multiplica la puntuación del factor por su peso o importancia relativa en la categoría (A*B), lo que da como resultado una puntuación ponderada.

La suma de todas las puntuaciones ponderadas de cada factor en una categoría da como resultado la puntuación total ponderada de esa categoría. La puntuación total ponderada para cada categoría se suma para obtener la puntuación total ponderada de la empresa. En la tabla 13 se pueden observar los factores internos clave para la empresa, tanto fortalezas como debilidades, y sus respectivas puntuaciones y puntuaciones ponderadas. También se puede ver que la empresa tiene una puntuación total ponderada de 2,04, lo que sugiere que tiene algunas fortalezas significativas, pero también hay debilidades que deben ser abordadas para mejorar el desempeño general de la empresa; Vekior Joyeros procura aprovechar sus fortalezas y reducir las debilidades por encima del promedio; no obstante, es necesario que se adopten mejoras en aspectos clave de Liderazgo, Clima, Normativas y Políticas de manera que la gestión del talento humano se desarrolle eficientemente.

7.2.7. Matriz de Boston Consulting Group – BCG

Según los análisis efectuados, y que la herramienta BCG aplica para analizar la cartera y rentabilidad de productos de una empresa, se determina no aplicarla al plan estratégico del talento

humano que se formula en el presente documento, pues la información que aporta es irrelevante para la investigación.

7.2.8. Resultados del Diagnóstico

Con el propósito de definir la prioridad de los hallazgos, se aplica una categorización con base en las necesidades más urgentes y de mayor impacto para la gestión del talento humano de Vekior Joyeros.

Tabla 14

Resultados del Diagnóstico

Hallazgo	Aspectos Positivos	Aspectos Críticos	Prioridad de los Aspectos Críticos
NORMATIVA	Formalidad de la empresa	Desarrollo débil del SG-SST	Alta
	Altos estándares de calidad	Deficiencias en la contratación	Alta
POLITICAS PROCEDIMIENTOS		Ausencia de procesos	Alta
		Alta rotación de personal	Media
		Ausencia de evaluación de desempeño	Alta
	Buena capacidad de trabajo	Exceso de confianza	Media
LIDERAZGO	Apoyo de la Gerencia	Incumplimiento a las normas	Alta
	Visión de crecimiento y desarrollo	Falta de comunicación efectiva	Alta
	Interés por mejorar las condiciones de trabajo	Limitación en tecnología	Baja
		Liderazgo no definido y dividido	Alta
	Estabilidad Laboral	Ausencia de programas de bienestar	Alta
CLIMA LABORAL	Flexibilidad en horario área administrativa	Dificultades en las relaciones interpersonales	Media
		Personal desmotivado	Media

Tabla 15 Resumen del Diagnóstico

Hallazgo	Prioridad Alta
CLIMA LABORAL	3
Alta	1
Media	2
LIDERAZGO	5
Alta	3
Baja	1
Media	1
NORMATIVA	1
Alta	1
POLITICAS PROCEDIMIENTOS	4
Alta	3
Media	1
Total	13

Nota: Adaptación propia

Como resultado se evidencian trece puntos críticos que requieren planeación estratégica, y de los cuales ocho se categorizan con prioridad alta de intervención (Tabla 14); por otra parte, se observa que los hallazgos de mayor cantidad de aspectos críticos son Liderazgo, Políticas y Procedimientos (Gráfico 2).

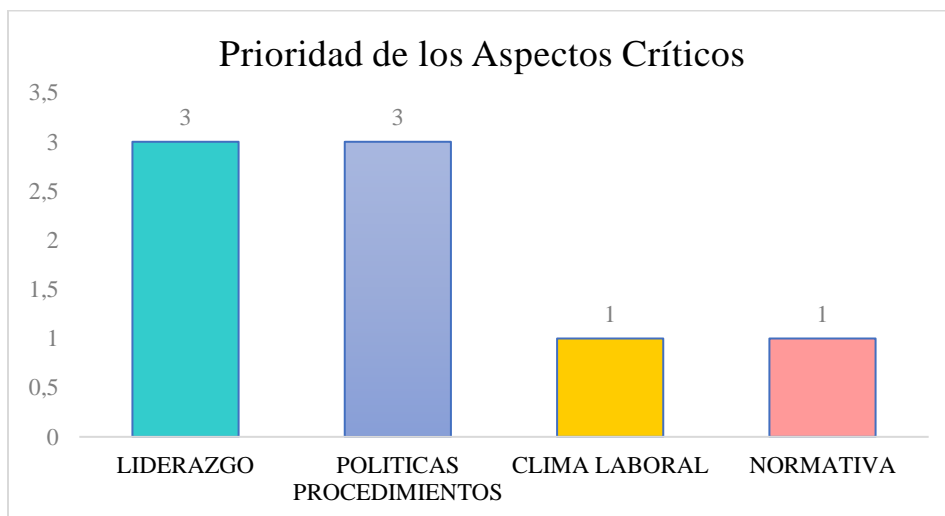


Gráfico 2 Prioridad Alta Hallazgos

Según los resultados del diagnóstico realizado, se concluye que es viable proceder con la formulación del plan estratégico de talento humano para Vekior Joyeros, enfocado en fortalecer aspectos clave como el liderazgo, las políticas y procedimientos, el clima laboral y la normativa.

8. Caracterización de la Cultura Organizacional

Nombre de la Empresa: Vekior Joyeros de Santander

Actividad: Producción y Comercialización de Joyas

Ubicación: Bucaramanga, Santander

8.1 Filosofía Organizacional

En el año 2015 nace Vekior Joyeros de Santander, una empresa posicionada a nivel nacional, dedicada a la producción de joyería de alta gama en plata 925, con baños en rodio y oro. Tiene como pilar fundamental el valor agregado mediante el enfoque de diseño exclusivo y calidad de terminado del producto bajo el concepto de la marca Vekior Joyeros. Ofrece joyas de diseño, creatividad e innovación; del mismo modo garantiza que cada uno de los procesos desarrollados aplique los más altos estándares de calidad con mano de obra calificada.

Misión: Fabricar y comercializar joyería de alta calidad a través de la marca Vekior Joyeros, ofreciendo diseño e innovación y generando valor en cada uno de nuestros clientes y

colaboradores, haciendo sentir a cada persona que usa nuestras joyas, elegante, empoderada y especial.

Visión: En 2029, ser reconocida como una de las principales marcas de joyería colombiana con presencia internacional en Estados Unidos, Centro América y Sudamérica, destacándose por la calidad en los productos, el talento humano especializado, la responsabilidad social y ambiental, de manera que sea un modelo a seguir en infraestructura e implementación de tecnología sostenible.

8.1.1 Valores Corporativos

Honestidad: La honestidad es un valor fundamental que implica ser sincero, ético y justo en todas las situaciones. Las personas honestas son transparentes en sus acciones y decisiones, no ocultan información y se guían por principios éticos en sus relaciones con los demás.

Integridad: La integridad es un valor que se refiere a la coherencia y consistencia en las acciones y decisiones de una persona. Las personas con integridad actúan con honestidad y ética en todas las situaciones, mantienen su palabra y son congruentes entre lo que dicen y hacen.

Respeto: El respeto es un valor que se relaciona con la consideración y reconocimiento de la dignidad de las personas, sus ideas, creencias y culturas. Las personas respetuosas valoran la diversidad y tratan a los demás con cortesía y consideración.

Igualdad: La igualdad es un valor que se refiere a la ausencia de discriminación y a la equidad en las oportunidades y trato a todas las personas, independientemente de su género, raza, religión, orientación sexual o cualquier otra característica.

Confianza: La confianza es un valor que se relaciona con la seguridad y credibilidad en las relaciones interpersonales y profesionales. Las personas confiables cumplen sus compromisos, mantienen la confidencialidad, son honestas y respetuosas.

Servicio: El servicio es un valor que se relaciona con la disposición a ayudar y colaborar con los demás sin esperar nada a cambio. Las personas que valoran el servicio se enfocan en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y de la comunidad en general.

Ejemplo: El ejemplo es un valor que se refiere a la capacidad de ser un modelo a seguir para los demás. Las personas que valoran el ejemplo actúan de manera ética y responsable, lo que inspira a otros a seguir su ejemplo.

Orientación al logro: La orientación al logro es un valor que se relaciona con la disposición a establecer metas claras y trabajar arduamente para alcanzarlas. Las personas orientadas al logro son perseverantes y buscan la excelencia en todo lo que hacen.

Calidad y seguridad: La calidad y la seguridad son valores que se refieren a la búsqueda constante de la mejora continua y a la preocupación por la salud y el bienestar de las personas. Las

personas que valoran la calidad y la seguridad se enfocan en ofrecer productos y servicios de alta calidad y en mantener un ambiente laboral seguro y saludable.

Trabajo en equipo: El trabajo en equipo es un valor que se relaciona con la cooperación, comunicación y colaboración entre los miembros de un grupo para alcanzar un objetivo común. Las personas que valoran el trabajo en equipo reconocen la importancia de las habilidades interpersonales y la empatía para el éxito del equipo.

8.2 Objetivos Organizacionales

Crear y posicionar la marca Vekior Joyeros en el mercado nacional, así como asegurar una imagen corporativa poderosa e impecable. **(Posicionamiento de marca y cuidado de imagen corporativa)**

Crear dos líneas de negocio para que la empresa pueda crecer mediante la diversificación. **(Creación de línea corporativa y línea premium para mercado estadounidense)**

Internacionalización de la empresa: Iniciar el proceso de internacionalización de la empresa, abriendo nuevos mercados con las líneas de producto existentes, en especial con la línea de joyería en plata y esmeraldas.

Asegurar que la producción sea permanente, cumpliendo con los requerimientos del mercado, sin sacrificar calidad y servicio, a través de una política de calidad total de la compañía

y una estructura que permita siempre responder al cliente antes, durante y después de la venta.

(Plan aseguramiento de la producción, la calidad y el servicio)

Trabajar en la implementación de un departamento de diseño que permita cumplir con los objetivos de diseño planteados. **(Implementación y seguimiento de equipo de trabajo de diseño)**

Generar movimiento en los canales digitales para llegar a todos los clientes y usuarios potenciales. Así mismo, usar las herramientas digitales como aliados para cumplir con los objetivos planteados. **(Transformación digital)**

Crear sistemas que permitan conocer a los clientes actuales y futuros, para así comprender sus necesidades cambiantes y estar atentos a los cambios del entorno y del mercado para poder predecir sus necesidades futuras. **(Programas de fidelización de los clientes externos actuales y futuros)**

Crear un área que desarrolle y gestione un plan estratégico que estimule el crecimiento del talento humano de la compañía. Se deben crear programas que promuevan el bienestar de los clientes internos, dentro como fuera de la empresa. **(Plan estratégico de talento humano)**

Crear apoyo a programas sociales o ambientales que ayuden al crecimiento de la región. **(Creación o apoyo a programas sociales y ambientales de la región)**

Manejar una utilidad bruta operacional mínimo del 45% sobre las ventas netas, una utilidad antes de impuestos mínima del 25% sobre las ventas, para así tener una utilidad neta entre el 20% y 25% sobre las ventas netas. Todos los productos de Vekior Joyeros que salgan al mercado debe ser rentables para la compañía y aquellos que no dejen la rentabilidad esperada deben ser sacados del mercado. **(Rentabilidad a tres años)**

Hacer seguimiento a todos los objetivos corporativos de la empresa por medio de un cuadro de mando integral que permitirá tomar decisiones oportunas y coherentes con el direccionamiento de la organización. **(Gerencial)**

Una vez detallada la filosofía organizacional, se procede a describir de qué manera Vekior Joyeros aplica la cooperación, el liderazgo, la toma de decisiones, la motivación y el control.

8.3 Cooperación

La cooperación se define como un proceso social en el que un individuo se integra en determinado entorno; emerge en las relaciones de trabajo o fuera de estas y se basa en la unión de esfuerzos individuales a nivel grupal con el propósito de alcanzar metas en común. La productividad del hombre incrementa en la medida que se integra al equipo de trabajo y a la empresa; de manera que la cooperación entre persona y empresa favorece la eficiencia y mejora resultados.

Según los hallazgos evidenciados en el diagnóstico; en Vekior Joyeros se detecta que la cooperación se da en general, los procesos se llevan a cabo con base en el objetivo de que todo fluya, se realizan actividades en las que la mayoría de trabajadores se disponen a ayudar y cuando

un compañero requiere de apoyo, el equipo se muestra interesado en brindarlo. Los colaboradores y líderes de la empresa basan muchas de sus actividades en la cooperación y esto permite que exista fluidez en los procesos, principalmente en el proceso de producción.

8.4 Liderazgo

El líder es una persona que posee determinados atributos que le permiten orientar a un grupo de personas hacia el logro de metas u objetivos; es una figura vista con autoridad que generalmente se caracteriza por su capacidad de influencia ya sea de manera autoritaria o natural, un equipo liderado con autoridad ejerce sus funciones por miedo mientras que un líder natural no utiliza la autoridad y por ende es más democrático se preocupa por satisfacer las necesidades de su grupo. Así mismo, todo líder utiliza elementos y comportamientos que también definen el estilo de dirección, entre ellos la persuasión, el uso de lógica con base en los hechos, devoción, limitación, sugestión.

El liderazgo en una empresa se basa en la habilidad de una persona para influir en el talento humano; actualmente, tanto las estructuras de organización como el entorno empresarial, están cambiando de forma constante, de manera que el liderazgo empresarial es de gran importancia para fortalecer el trabajo en equipo, ampliar conocimientos, motivar a los colaboradores, y para hacer frente estratégicamente a los cambios que sucedan.

Tabla 16

Tipos de Liderazgo Actual

Autocrático	Se concentra en el poder, no hace participe al resto del equipo, la comunicación se da de forma unidireccional
Democrático	Busca la participación del equipo para tomar decisiones, comunicación bidireccional

Transaccional	Se basa en transacciones entre el alto cargo y los miembros del equipo
Transformacional	Mantiene una comunicación constante con el equipo, compara ideas y define estrategias
Laissez Faire	Confía plenamente en su equipo, deja que sean libres, pues así son más creativos e innovadores.

Fuente: (Alberdi, 2022)

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado, se ha identificado que en Vekior Joyeros existe una situación de liderazgo dividido. En la empresa, se desempeñan como líderes el Gerente General, el Subgerente, el jefe de Taller, el jefe de Diseño y el Coordinador de Talento. Aunque cada uno de ellos posee características de liderazgo, difieren en su forma de dirigir al equipo de trabajo.

Tabla 17

Liderazgo Vekior Joyeros

Líder	Liderazgo que Aplica
Gerente General	Transformacional
Sub Gerente	Democrático
Jefe de Taller	Autocrático / Democrático
Jefe de Diseño	Democrático
Coordinador de Talento	Democrático

Fuente: Adaptación propia

Si bien la combinación de diversos tipos de liderazgo permite una mejor gestión de las empresas, en el caso de Vekior Joyeros se observa la necesidad de orientar a las personas que ejercen rol de líder hacia un liderazgo más completo, como el transformacional, ya que es democrático y a su vez proporciona autonomía en los colaboradores con el propósito de desarrollar

el potencial de las personas y por tanto se enfoca en el talento humano para maximizar los beneficios de la empresa.

8.5 Toma de Decisiones

Este proceso emerge con base en el estilo de dirección que ejerce la empresa, a través de las decisiones se definen lineamientos y el direccionamiento que se debe seguir para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las decisiones son responsabilidad de los roles superiores de la empresa y de acuerdo a la manera en que se imparten se alinea el clima organizacional ya que el impacto recae sobre los stakeholders de la empresa, de allí que al definirlos sea necesario tener un amplio conocimiento sobre las condiciones e impacto de cada una y las consecuencias tanto a nivel interno como externo.

En Vekior Joyeros la toma de decisiones recae principalmente en el Gerente General, los roles de Sub Gerente y Jefe de taller, deciden en situaciones de menor importancia y en lo que respecta al Jefe de Diseño y Coordinador de Talento, deciden con la aprobación del Gerente General.

8.6 Relaciones Interpersonales

Las relaciones sociales surgen de la interacción de las personas en situaciones de tipo asociativo en un entorno informal o formal; dichas relaciones pueden generar comportamientos asociativos o disociativos, de manera que es clave para una empresa identificar los procesos de relaciones sociales para definir estrategias que promuevan la motivación e integración.

En Vekior Joyeros se evidencian relaciones generalmente asociativas; sin embargo, en algunos casos pueden ser disociativas, principalmente con actitudes desalineadas a la filosofía institucional y desubicadas al entorno empresarial.

8.7 Motivación

La motivación no es más que la expresión y actitud de las personas que inciden en el desarrollo de los objetivos personales y organizacionales a fin de satisfacer necesidades. Quienes ejercen papel de liderazgo o funciones de dirección tienen la misión de implementar acciones que fomenten un comportamiento acorde al direccionamiento de la empresa y que estimule la productividad en el trabajo individual, en grupo y entre grupos.

La motivación en Vekior Joyeros es impulsada por los líderes de la empresa, por medio de algunas acciones, sin embargo, en el diagnóstico se evidencian falencias en cuanto a reconocimiento, capacitación, crecimiento profesional y comunicación.

8.8 Control

El control hace parte fundamental de una gestión estratégica, este se logra mediante el seguimiento al cumplimiento de los objetivos de la empresa y a la evaluación periódica de los mismos; por medio del control es posible analizar y decidir acciones que se acoplen a las metas individuales, grupales y organizacionales.

La estructura de control de Vekior Joyeros carece de alineación y metodología, todo proceso se lleva a cabo con base en la producción, más no existen herramientas de control enfocadas en el bienestar, competencias, relaciones interpersonales y motivación del talento humano.

8.9 Rasgos Naturalizados

8.9.1 Personas

Tabla 18

Rasgos Naturalizados Persona

Resumen de los Rasgos Naturalizados Colaboradores de Vekior Joyeros	
Nivel Persona	
Rasgo	
Se sienten identificados con el sentimiento de orgullo por ser parte de la empresa	
Manifiestan que la empresa le brinda equilibrio entre el trabajo y la vida personal	
Existe estabilidad laboral	
Expresan falta de reconocimiento	
Necesidades de capacitación	
Para Vekior Joyeros cada persona es importante	
Se requieren incentivos que conlleven a mejorar las relaciones de trabajo	
Las herramientas de trabajo requieren renovación y/o mantenimiento	

Nota: Adaptación Propia

8.9.2 Estructura

Tabla 19

Rasgos Naturalizados Estructura

Resumen de los Rasgos Naturalizados Colaboradores Vekior Joyeros	
Nivel Estructura	
Rasgo	
1	Expresan gusto por trabajar en la empresa
2	Necesitan estímulos mediante la mejora continua
3	Requieren trabajar por mejores relaciones interpersonales principalmente jefes - colaboradores
4	Perciben falta de información sobre las funciones y expectativas de la empresa
5	Necesidades de comunicación
6	Existe una filosofía institucional definida para operar de manera eficiente
7	Las decisiones de la empresa son tomadas por el equipo directivo
8	La empresa requiere mayor control en los procesos de talento humano
9	El liderazgo debe ser alineado y orientado hacia el modelo transformacional

Nota: Adaptación Propia

8.9.3 Clima Organizacional

Tabla 20

Rasgos Naturalizados Estructura

Resumen de los Rasgos Naturalizados Colaboradores Vekior Joyeros	
Nivel Clima	
Rasgo	
1	Expresan conocimientos de la filosofía, misión y objetivos de la empresa
2	Mejorar las actividades de bienestar
3	Poca información respecto a las funciones y perfiles de cargo
4	Se distorsiona la información en los procesos lo que dificulta la gestión
5	Poca retroalimentación frente a las competencias y comportamiento de los colaboradores
6	Nivel de reconocimiento por parte de los jefes es poco
7	Definir los límites de confianza

Nota: Adaptación Propia

8.10 Análisis por Categoría

Tabla 21

Análisis por Categoría

Categoría	Descripción	Rasgos Identificados
CLIMA LABORAL	Los colaboradores de la empresa conocen la filosofía institucional en la teoría, se sienten a gusto en el entorno de trabajo, sienten que la empresa les brinda equilibrio entre la vida personal y el trabajo. Por otra parte, expresan escasa comunicación con los jefes y las actividades de reconocimiento, capacitación y crecimiento profesional poco se promueven.	7
LIDERAZGO	Las personas perciben que son importantes para la empresa, y esta a su vez procura ofrecer un	5

entorno adecuado para el trabajo aunque debe prestar atención a la renovación de herramientas, y ofrece estabilidad por medio de un liderazgo en mayor proporción democrático. En lo que respecta a la comunicación líder – colaborador se identifican brechas que desorientan y denotan un liderazgo poco alineado.

NORMATIVA	Las personas se enorgullecen al pertenecer a una de las pocas empresas del sector que está formalizada.	1
POLITICAS PROCEDIMIENTOS	Los colaboradores denotan que se requiere mayor claridad en las funciones delegadas, procedimientos y expectativas de la empresa. Asi mismo, destacan la importancia de establecer políticas, procesos de capacitación, plan carrera dentro de la empresa y comunicación.	5
TOTAL		18

Nota: Adaptación Propia

8.11 Tendencias Culturales

Según los resultados de la tabla anterior se valida en cuál de las categorías existe un mayor número de rasgos evidenciando en Clima Laboral (7), Liderazgo (5), Políticas y Procedimientos (5) y Normativa (1). Estos datos permiten determinar dos tendencias clave, Gestión dirigida a las personas y al Liderazgo.

Gestión Dirigida a las Personas: Vekior Joyeros ha procurado desarrollar sus actividades en pro de las personas, a través de acciones como ofrecer salarios justos, flexibilidad en horarios y estabilidad laboral.

Liderazgo: Respecto al liderazgo se destaca el valor que la empresa otorga a las personas y la preocupación por mantener un entorno laboral equilibrado.

En cuanto a las macrotendencias destacan las Políticas y Procedimientos;

Políticas y Procedimientos: El establecimiento del direccionamiento estratégico, diseño de la filosofía institucional y creación de un reglamento interno, destaca que la empresa se enfoca en la organización interna y procura la implementación de mejoras.

8.12 Determinación de la Cultura

A partir de las categorías y tendencias definidas, se procede a identificar el estilo de cultura organizacional que caracteriza a Vekior Joyeros con base en los cuatro tipos de cultura.

Cultura explícita: Es la cultura que se comunica abierta y claramente, tanto a través de políticas y procedimientos, como a través de la forma en que se hacen las cosas en la organización. Esta cultura se basa en reglas y normas claras, y tiende a ser muy formal.

Cultura simple: Esta cultura se caracteriza por ser directa y sin complicaciones, con una estructura organizacional plana y una comunicación abierta y transparente. Esta cultura se enfoca en la flexibilidad y la adaptabilidad, y puede ser común en organizaciones pequeñas y startups.

Cultura alternativa: Se basa en la innovación, la creatividad y el pensamiento fuera de la caja. Se enfoca en la libertad, la autonomía y la experimentación, y puede ser común en empresas tecnológicas y de nuevas tendencias.

Cultura humanitaria: Se enfoca en la cooperación, la colaboración y la empatía. Se preocupa por el bienestar de los empleados y la comunidad en general, y busca equilibrar la rentabilidad con el impacto social y ambiental positivo.

Tabla 22

Caracterización de la Cultura

Factores	Gestión Dirigida a las Personas y Liderazgo	Políticas y Procedimientos
Rasgos	13	5
Peso	72,22%	27,78%

Nota: Adaptación Propia

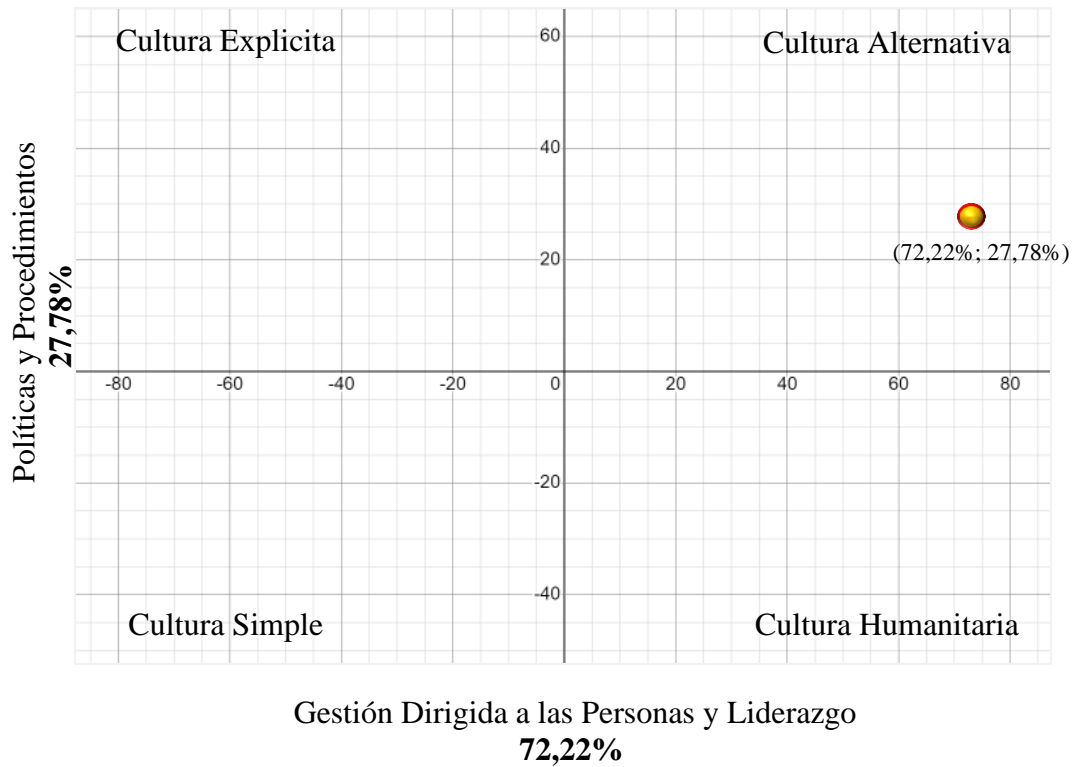


Gráfico 3 Caracterización de la Cultura

Los cuatro tipos de cultura organizacional (cultura explícita, cultura simple, cultura alternativa y cultura humanística) se pueden ubicar en un plano cartesiano de dos dimensiones, que considera dos factores principales:

La orientación hacia las personas (eje vertical): Este factor refleja el grado en que una organización se preocupa por las necesidades, bienestar y desarrollo de sus empleados, en lugar de enfocarse únicamente en la consecución de objetivos y metas.

La orientación hacia el control (eje horizontal): Este factor refleja el grado en que una organización se enfoca en el control y estandarización de procesos y decisiones, en lugar de permitir cierto grado de flexibilidad y adaptación a situaciones cambiantes.

Con base en estos dos factores, los cuatro tipos de cultura organizacional se ubican en el plano cartesiano de la siguiente manera:

Cultura explícita: Esta cultura se caracteriza por un alto grado de orientación hacia el control y una baja orientación hacia las personas. Se enfoca en la eficiencia y la efectividad en la consecución de objetivos, sin considerar necesariamente las necesidades y expectativas de los empleados. Por lo tanto, se ubica en el cuadrante inferior izquierdo del plano cartesiano.

Cultura simple: Esta cultura se caracteriza por un enfoque equilibrado entre la orientación hacia las personas y el control. Se preocupa tanto por el bienestar de los empleados como por la eficiencia y efectividad en la consecución de objetivos. Por lo tanto, se ubica en el cuadrante superior derecho del plano cartesiano.

Cultura alternativa: Esta cultura se caracteriza por un alto grado de orientación hacia las personas y una baja orientación hacia el control. Busca la creación de un ambiente laboral más colaborativo, flexible y adaptativo, lo que puede generar un mayor compromiso y motivación por parte de los empleados. Por lo tanto, se ubica en el cuadrante superior izquierdo del plano cartesiano.

Cultura humanitaria: Esta cultura se caracteriza por un enfoque equilibrado entre la orientación hacia las personas y el control, pero con una mayor preocupación por las necesidades y bienestar de los empleados. Se enfoca en la creación de una cultura de valores y principios éticos, en donde la confianza y el respeto son fundamentales. Por lo tanto, se ubica en el cuadrante superior derecho del plano cartesiano, pero más cercano al eje vertical.

Vekior Joyeros es una empresa joven con más de cinco años de experiencia en el sector de la joyería y con posicionamiento en las principales ciudades del país. Conforme al estudio realizado para determinar la cultura organizacional de la empresa se observa en el cuadrante que se caracteriza por tener una cultura alternativa conformada por un 72,22% de Gestión Dirigida a las Personas y Liderazgo y un 27,78% de Políticas y Procedimientos. Este resultado determina que en la empresa una cultura alternativa, ya que se perciben rasgos arraigados en situaciones que difieren entre sí, por un lado, acciones encaminadas a mejorar la gestión de las personas y el liderazgo, pero por otra parte se perciben necesidades de mejora en estos mismos aspectos; y en cuanto a las políticas y procedimientos ha generado e implementado algunos, sin embargo, debe ampliarlos.

La cultura alternativa es un tipo de cultura organizacional que se enfoca en desafiar y cuestionar las normas y valores establecidos en la sociedad y en las empresas. Esta cultura se basa en la creatividad, la innovación y la experimentación para encontrar nuevas formas de hacer las cosas y abordar los desafíos; los empleados son alentados a pensar fuera de la caja y a proponer nuevas ideas y enfoques para los problemas. La jerarquía y las estructuras de autoridad son menos rígidas, y los líderes suelen actuar como mentores o facilitadores en lugar de dictar órdenes.

Los valores fundamentales de la cultura alternativa son la libertad, la autonomía y la responsabilidad individual. Los empleados son responsables de sus propias decisiones y resultados, y se les anima a tomar riesgos y a aprender de los errores. La comunicación es abierta y transparente, y se valora la colaboración y el trabajo en equipo.

9. Opciones Estratégicas para la Empresa Vekior Joyeros

9.1 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica – MCPE

Tabla 23 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica – MCPE

FACTORES	FACTORES	Valor	Mejorar las Competencias, Habilidades y Alineación de Liderazgo del Equipo Directivo		Diseñar e implementar Manuales, Políticas, Procedimientos y Perfiles de Cargo		Diseñar e implementar actividades que promuevan el bienestar y felicidad de los trabajadores		Definir un plan de capacitación que potencialice la mano de obra y estimule los conocimientos y retroalimente a los colaboradores		Diseñar y aplicar un Plan de Comunicación		
			(A)	(B)	(A*B)	(C)	(A*C)	(D)	(A*D)	(E)	(A*E)	(E)	(A*E)
EFE	OPORTUNIDADES		(A)	(B)	(A*B)	(C)	(A*C)	(D)	(A*D)	(E)	(A*E)	(E)	(A*E)
	GEOGRAFICOS	Crecimiento del comercio de joyería	0,24	0	0	0	0	0	0	1	0,24	1	0,24
	POLITICOS	Cambio en las políticas laborales	0,2	1	0,2	3	0,6	0	0	1	0,2	3	0,6
	SOCIALES	Mejora en las condiciones laborales	0,3	4	1,2	1	0,3	4	1,2	2	0,6	1	0,3
	TECNOLOGICOS	Implementación de procesos y sistemas	0,6	3	1,8	4	2,4	1	0,6	2	1,2	3	1,8
	COMPETITIVOS	Tecnificación de la mano de obra	0,45	2	0,9	1	0,45	1	0,45	4	1,8	0	0
	AMENAZAS												
	GEOGRAFICOS	Incremento de Joyerías de alta calidad	0,16	1	0,16	0	0	0	0	2	0,32	0	0
	POLITICOS	Reformas Laborales	0,32	2	0,64	1	0,32	1	0,32	1	0,32	2	0,64
	SOCIALES	Desintegración Familiar	0,06	1	0,06	0	0	4	0,24	0	0	0	0
TECNOLOGICOS	Implementación de nueva tecnología	0,2	2	0,4	3	0,6	0	0	3	0,6	2	0,4	
COMPETITIVOS	Desarrollo del TH en el sector joyero	0,2	4	0,8	1	0,2	4	0,8	4	0,8	2	0,4	
EPI	FORTALEZAS												
	NORMATIVA	Formalidad de la empresa	0,09	3	0,27	4	0,36	0	0	2	0,18	3	0,27

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	Altos estándares de calidad	0,15	3	0,45	4	0,6	0	0	4	0,6	2	0,3
	Buena capacidad de trabajo	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	2	0,3	0	0
LIDERAZGO	Apoyo de la Gerencia	0,15	4	0,6	1	0,15	3	0,45	0	0	3	0,45
	Visión de crecimiento y desarrollo	0,24	4	0,96	1	0,24	2	0,48	2	0,48	3	0,72
	Interés por mejorar las condiciones de trabajo	0,15	4	0,6	2	0,3	4	0,6	3	0,45	3	0,45
CLIMA LABORAL	Estabilidad Laboral	0,24	3	0,72	1	0,24	4	0,96	1	0,24	2	0,48
	Flexibilidad en horario área administrativa	0,15	3	0,45	1	0,15	4	0,6	2	0,3	1	0,15
DEBILIDADES												
NORMATIVA	Desarrollo débil del SG-SST	0,04	4	0,16	4	0,16	0	0	0	0	3	0,12
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	Deficiencias en la contratación	0,06	3	0,18	4	0,24	0	0	0	0	3	0,18
	Ausencia de procesos	0,1	2	0,2	4	0,4	1	0,1	2	0,2	1	0,1
	Alta rotación de personal	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24	2	0,12	1	0,06
	Ausencia de evaluación de desempeño	0,03	2	0,06	1	0,03	0	0	3	0,09	1	0,03
LIDERAZGO	Exceso de confianza	0,05	4	0,2	0	0	3	0,15	1	0,05	3	0,15
	Incumplimiento a las normas	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
	Falta de comunicación efectiva	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4
	Limitación en tecnología	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	0	0	2	0,08
	Liderazgo no definido y dividido	0,05	4	0,2	0	0	2	0,1	1	0,05	3	0,15
CLIMA LABORAL	Ausencia de programas de bienestar	0,06	0	0	0	0	4	0,24	1	0,06	2	0,12
	Dificultades en las relaciones interpersonales	0,04	0	0	0	0	4	0,16	0	0	4	0,16
	Personal desmotivado	0,04	0	0	0	0	4	0,16	3	0,12	1	0,04
TOTALES		4,77		12,56		9,07		8,79		9,77		8,94

Nota: Adaptación propia

Según se observa en la matriz MCPE, se realiza un análisis a las cinco estrategias que surgen del diagnóstico y la caracterización de la cultura organizacional de la empresa Vekior Joyeros; una vez definidas se priorizan con base en la puntuación obtenida en la matriz, encontrando que la **Mejora de las Competencias, Habilidades y Alineación de Liderazgo del Equipo Directivo** tiene un puntaje de (12,56), seguido de la **Definición de un plan de capacitación que potencialice la mano de obra y estimule los conocimientos y retroalimente a los colaboradores** que obtiene (9,77) puntos; posteriormente con (9,07) se ubica la estrategia **Diseño e implementación de Manuales, Políticas, Procedimientos y Perfiles de Cargo**; seguido **Diseño y Aplicación de un Plan de Comunicación** con (8,94) puntos y finalmente **Diseño e Implementación de actividades que promuevan el bienestar y felicidad de los trabajadores** con (8,79) puntos.

La primera estrategia se enfoca en el liderazgo, el cual es pieza clave para que fluya una gestión efectiva en las empresas, de allí el impacto que tiene sobre los factores analizados y la necesidad latente de fortalecerlo en la empresa; la estrategia relacionada con un plan de capacitación es necesaria para que el equipo de trabajo ya que al adquirir mayores conocimientos se repercute en la productividad de forma positiva. La implementación de manuales, políticas, procedimientos y perfiles de cargo son esenciales para que exista organización en la gestión y administración, además brinda mayor direccionamiento a los colaboradores al tener mayor claridad con la información existente; en relación a la comunicación, se entiende que es importante para el desarrollo de las organizaciones y se hace necesaria una gestión que permita un flujo efectivo de la misma, finalmente trabajar en mejorar las condiciones y bienestar de los colaboradores impulsa la productividad y fidelización.

10. Formulación del Plan por Estrategia

10.1 Cuadro de Mando Integral de los Planes Operativos

Bajo	\$0 - 500.000
Medio	\$501.000 - \$1.000.000
Alto	\$1.000.001 en adelante

Tabla 24 Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL						
Perspectiva	Objetivo	Cuadro de Mando Integral		Iniciativa o planes de actuación		
		Indicador	Meta	Responsable	Iniciativa	Presupuesto
Liderazgo	Mejorar las competencias, habilidades y alineación de Liderazgo	Competencias y habilidades detectadas	80% (anual)	Coordinador de Talento Humano	Detectar competencias y habilidades por mejorar	Bajo
		Capacitaciones y asesorías definidas	100% (anual)	Coordinador de Talento Humano	Definir estrategia de mejoramiento	Bajo
		Actividades de mejora de competencias y habilidades realizadas / Actividades de mejora de competencias y habilidades programadas	100% (anual)	Coordinador de Talento Humano	Llevar a cabo el programa de mejora de Competencias y Habilidades	Alto
Capacitación	Estimular el aprendizaje y fortalecer los conocimientos de los colaboradores	Necesidades de capacitación detectadas	100% (1 mes)	Coordinador de Talento Humano	Detectar necesidades de capacitación	Bajo
		Formato de programa de capacitación diligenciado	100% (2 semanas)	Coordinador de Talento Humano	Definir estructura del programa de capacitación	Bajo
		Capacitaciones realizadas / capacitaciones programadas	100% (anual)	Coordinador de Talento Humano	Realizar programa de capacitación	Medio

		Evaluación desempeño inicial / Evaluación desempeño final	100% (anual)	Coordinador de Talento Humano	Diseño evaluación de desempeño	Bajo
Manuales, políticas, procedimientos, perfiles	Definir los manuales, políticas, procedimientos y perfiles de la empresa	# perfiles de cargos definidos/ # de cargos de la empresa	100% (2 semanas)	Coordinador de Talento Humano	Definir perfiles de cargo	Bajo
		# funciones de cargos definidos/ # de cargos de la empresa	100% (1 mes)	Coordinador de Talento Humano	Realizar manual de funciones	Bajo
		# de procedimientos realizados / # de procedimientos programados	100% (6 meses)	Coordinador de Talento Humano	Realizar procedimientos	Bajo
Comunicación	Disminuir distorsiones que afectan el buen ambiente laboral y el cumplimiento de las políticas y reglamentos de la empresa.	Formulación del Plan de Comunicación Interna	100% (6 meses)	Coordinador de Talento Humano / Community Manager	Plan que defina el proceso de comunicación de la empresa Vekior Joyeros	Bajo
Clima y Bienestar	Promover un clima organizacional adecuado que permita un ambiente de trabajo positivo, de manera que la satisfacción de los colaboradores incremente y por ende su rendimiento y compromiso con la empresa.	Escala de Likert final de periodo / escala Likert inicio de periodo	100% (1 mes)	Coordinador de Talento Humano	Diseño de un plan de incentivos	Bajo
			100% (2 semanas)	Coordinador de Talento Humano	Cronograma de ejecución actividades de bienestar	Bajo
			100% (anual)	Coordinador de Talento Humano	Ejecución de actividades de bienestar	Alto
			100% (anual)	Coordinador de Talento Humano	Evaluación del clima organizacional	Bajo

Nota: Adaptación propia

11. Conclusiones

Los análisis aplicados a la matriz FODA, el Engagement, Grupo Focal, Observación, y la escala de Likert de cinco puntos, arrojan como resultado aspectos clave por mejorar de la empresa a nivel de talento humano; destacando el Liderazgo con necesidades de mejora en las competencias y habilidades; las políticas, procedimientos y perfiles por establecer; la falta de un esquema de comunicación claro y la definición de actividades que estimulen el buen clima y la felicidad laboral.

Cada tipo de cultura organizacional tiene sus propias ventajas y desventajas, y puede ser más adecuado para diferentes tipos de empresas y situaciones. Es importante que las empresas comprendan su cultura organizacional y trabajen para desarrollar una cultura que sea coherente con sus objetivos y valores. Vekior Joyeros adopta una cultura alternativa, es decir que suele ser una empresa innovadora y pionera en su campo, y puede tener una ventaja competitiva al ser capaz de adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y en la sociedad. Sin embargo, también puede enfrentar desafíos para mantener la cohesión y la consistencia en la cultura organizacional a medida que crece y se expande.

Para enfrentar los desafíos en cuanto a debilidades y fortalezas , la empresa puede mejorar las competencias, habilidades y alineación de liderazgo del equipo directivo, diseñar e implementar manuales, políticas, procedimientos y perfiles de cargo, diseñar e implementar actividades que promuevan el bienestar y la felicidad de los trabajadores, definir un plan de capacitación que potencie la mano de obra y estimule los conocimientos y retroalimente a los

colaboradores, y diseñar y aplicar un plan de comunicación. La aplicación de estrategias mediante un plan, puede ayudar a la empresa a desarrollar acciones para maximizar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades, minimizar sus debilidades y enfrentar las amenazas del entorno empresarial.

En el cuadro de mando integral presentado, se pueden observar las diferentes perspectivas que se quieren abordar, como Liderazgo, Capacitación, Manuales, políticas, procedimientos, perfiles, Comunicación, Clima y Bienestar. Para cada una de ellas, se especifica un objetivo, los indicadores que se utilizarán para medir el progreso, la meta que se desea alcanzar, el responsable de la iniciativa, la estrategia a implementar y el presupuesto necesario. El cuadro es una herramienta muy útil para alinear las acciones de la empresa con sus objetivos estratégicos y para medir el progreso en el logro de los mismos. Cada perspectiva representa una parte importante de la empresa y requiere de iniciativas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos establecidos.

Las estrategias propuestas pueden aportar los siguientes beneficios en cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral:

Perspectiva financiera: Mejorar las competencias, habilidades y alineación de liderazgo del equipo directivo puede mejorar la eficiencia y eficacia en la toma de decisiones y la gestión de recursos, lo que puede impactar positivamente en los resultados financieros de la empresa. Además, el diseño e implementación de manuales, políticas, procedimientos y perfiles de cargo puede mejorar la productividad y reducir costos asociados a errores y reprocesos.

Perspectiva de clientes: La implementación de actividades que promuevan el bienestar y felicidad de los trabajadores puede tener un impacto positivo en la satisfacción y lealtad de los clientes, ya que trabajadores felices y motivados tienen mayor predisposición para brindar un buen servicio. Asimismo, el diseño de un plan de comunicación efectivo puede mejorar la relación y percepción de los clientes hacia la empresa.

Perspectiva de procesos internos de negocio: El diseño e implementación de manuales, políticas, procedimientos y perfiles de cargo puede mejorar la eficiencia y eficacia en los procesos internos de negocio, reducir tiempos de respuesta y mejorar la calidad de los productos o servicios ofrecidos. Asimismo, el diseño de un plan de capacitación puede mejorar las habilidades y conocimientos de los trabajadores, lo que puede impactar positivamente en la calidad y eficiencia de los procesos.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: La mejora de las competencias, habilidades y alineación de liderazgo del equipo directivo y la implementación de un plan de capacitación puede potenciar el talento humano de la empresa, lo que puede tener un impacto positivo en la innovación y creatividad de la empresa. Por otra parte, el diseño e implementación de actividades que promuevan el bienestar y felicidad de los trabajadores puede mejorar su compromiso y motivación, lo que puede impactar positivamente en su desempeño y aprendizaje.

Referencias Bibliográficas

- Aguirre, A., & Castro, N. (2021). Diseño de un sistema de gestión del área de talento humano para el desarrollo de la distribuidora de joyas.
- Alberdi, R. (2022). ThePower Business School. Obtenido de <https://www.thepowermba.com/es/>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers.
- Bello, E. (7 de Febrero de 2022). IEBS. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/#:~:text=Amenaza%20de%20competidores,Poder%20de%20negociaci%C3%B3n%20de%20consumidores>
- Bohlander, G., & Snell, S. (2016). Administración de recursos humanos. Cengage Learning.
- Bojorquez, Z., & Perez, B. (2013). Planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. El Buzón de Pacioli, Pp. 4-19.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.
- Cascio, W. F. (2018). Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits. McGraw-Hill Education.
- Castellanos, M. (2015). Administración de personal. Red Tercer Milenio.
- Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento Humano. En I. CHIAVENATO.
Decreto 1072 de 2015. Actualizado a 2021
Decreto 1227 de 2022
Decreto 1227 de 2022

- Elena, S. (2014). Recursos humanos: La planificación estratégica de los recursos humanos. Repositorio Escuela de organización Industrial.
- Espinosa, C. (2018). Direccionamiento Estrategico Vekior Joyeros de Santander. Bucaramanga.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.
- Junior, C., Espinosa, A., Guevara, M., Montoya, K., Orozco, L., & Ortiz, Y. (2007). Planeación Estrategica, Henry Mintzberg.
- Legiscomex. (2007). Joyería y Bisutería en Colombia.
- Ley 100 de 1993.Secretaria de Senado
- Ley 1010 de 2006. Acoso Laboral Comités de Convivencia. Resolución 652/12-1356/12
- Ley 1438 enero de 2011. Reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud-Función Pública.2022
- Ley 1562 del 11 de julio de 2012. Ministerio de Salud y Protección Social
- Ley 1221 de 2008, el Decreto 0884 de 2012
- Ley 2088 del 12 de mayo de 2021
- Ley 2121 de 2021
- Ley 2191 de 2022
- Procolombia. (2018). Joyería y bisutería colombiana con potencial de exportación.
- Resolución 3192 de 2022
- Robbins, S. (2019). Comportamiento Organizacional. (Decimotercera ed.). México: Pearson Education.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.

Vekior, J. (2020). Vekior Joyeros. Obtenido de www.vekioryoyeros.com

Anexos

Anexo 1. Información de la empresa

Empresa: Vekior Joyeros de Santander

Reseña: En el año 2015 nace Vekior Joyeros de Santander, una empresa dedicada a la producción de joyería de alta gama en plata 925, con baños en rodio y oro. Tiene como pilar fundamental el valor agregado mediante el enfoque de diseño exclusivo y calidad de terminado del producto, bajo el concepto de la marca Vekior Joyeros posicionada a nivel nacional. Ofrece joyas de diseño, creatividad e innovación y del mismo modo garantiza que cada uno de los procesos desarrollados está bajo los más altos estándares de calidad a la mano de tecnologías a la vanguardia y con mano de obra calificada.

Misión: Fabricar y comercializar joyería de alta calidad a través de la marca Vekior Joyeros, ofreciendo diseño e innovación y generando valor en cada uno de nuestros clientes y colaboradores, haciendo sentir a cada persona que usa nuestras joyas, elegante, empoderada y especial.

Visión: En 2029, ser reconocida como una de las principales marcas de joyería colombiana con presencia internacional en Estados Unidos, Centro América y Sudamérica, destacándose por la calidad en los productos, el talento humano especializado, la responsabilidad social y ambiental, de manera que sea un modelo a seguir en infraestructura e implementación de tecnología sostenible.

Sector: Manufactura, actividad, fabricación de artículos de joyería, partes o subproductos elaborados con metales preciosos o con metales comunes revestidos con metales preciosos y otros productos con combinaciones de metales y piedras preciosas y semipreciosas, sintéticas, reconstruidas o de otros materiales.

Productos. Joyas fabricadas en plata 925 con baños en rodio y oro, utilizando como piedra principalmente la esmeralda colombiana como eje central en sus diseños; entre otras piedras preciosas y semipreciosas. Cada colección posee una inspiración exclusiva que busca promover un estilo de vida en el que se destaque la belleza y originalidad en cada pieza, de manera que se cree una experiencia en cada mujer que utiliza las joyas.

Competidores. Empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de joyería en plata y esmeralda

Clientes. Joyerías que comercializan los productos a cliente final, entre ellas la joyería Caribe, Deoro, Mozt de Colombia y Platería Ramírez; los talleres de producción de dichas joyerías no logran abastecer la demanda de productos en plata rodinada, de manera que prefieren comprar joyería fabricada que les permita suplir la demanda del mercado.

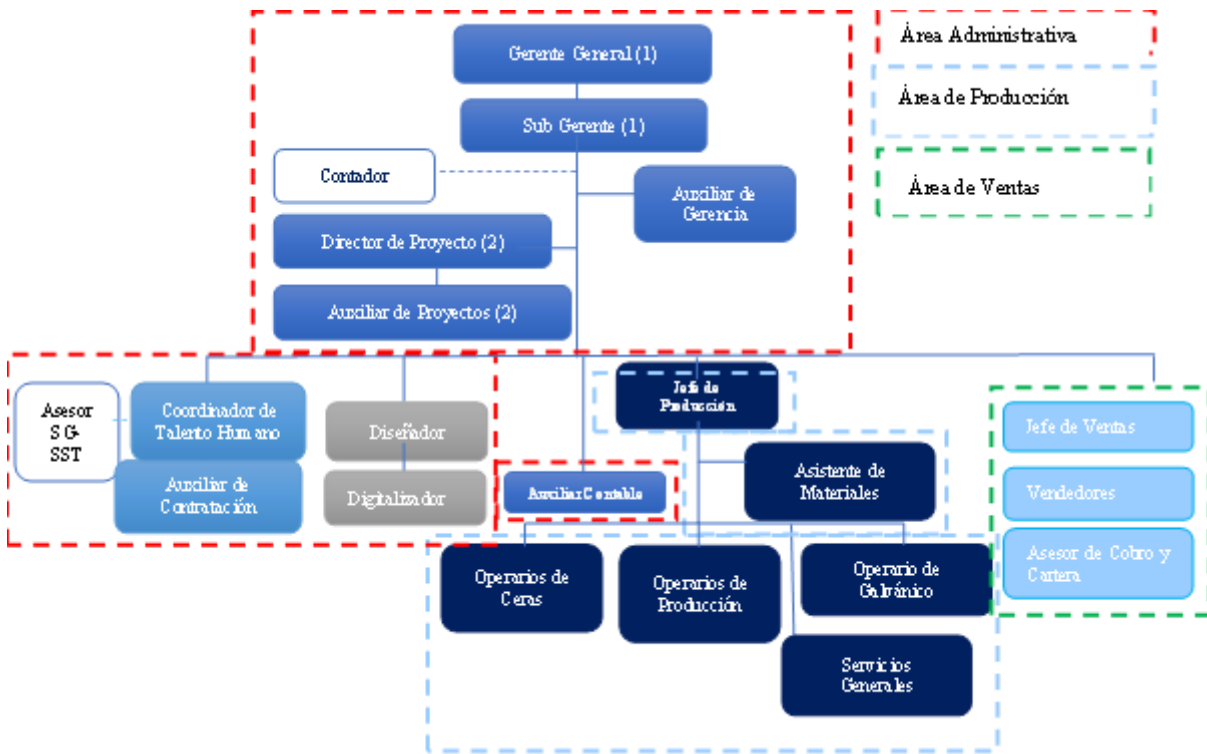
Infraestructura. Vekior Joyeros cuenta con un taller que consta de tres plantas, en la primera se encuentra distribuida el área administrativa, en la segunda planta se ubican los procesos de engaste, distribución de material e inyección de ceras, y en la tercera planta se encuentra el área de pulido, baños galvánicos, fundición y elaboración de cauchos.

Talento Humano. Vekior Joyeros cuenta con el siguiente Talento Humano,

Número de empleados: 14 (Directos)

Número de cargos. (9)

Organigrama



Anexo 2. Carta empresa.

Bucaramanga, Diciembre 7 de 2021

Señores
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
Sede Bucaramanga

Asunto: Aceptación Proyecto de Practica Empresarial

A través del presente me dirijo a ustedes con el propósito de comunicarles que la señorita Andrea del Pilar Hernández Rodríguez con cédula de ciudadanía N° 1.030.537.416 de Bogotá, alumna de Gestión Empresarial, ha sido aceptada para realizar el proyecto "Plan de Acción enfocado en la Gestión del Talento Humano de la empresa Vekior Joyeros de Santander", de acuerdo con los recursos y asesoramiento necesarios para llevar a cabo las respectivas prácticas. Esperando que nuestra empresa aporte en la formación de personas que sean de gran utilidad para su institución y para el país.

Cordialmente,

Cristian Fabián Espinosa Cáceres
c.c. 1.098.678.368 de Bucaramanga
Gerente y Representante Legal

NIT. 1.098.678.368-2

+57 7 6448237

+57 315 2423100

Bucaramanga, Colombia

Anexo 3. Preguntas Grupo Focal

Empresa

1. ¿Te sientes inspirado por la misión y la visión de Vekior Joyeros?
2. ¿Los valores de Vekior Joyeros están acorde con aquellos que consideras importantes para tu vida?
3. ¿Qué tanto recomiendas a Vekior Joyeros para trabajar?
4. ¿Vekior Joyeros te protege de la discriminación?

Clima Laboral

5. ¿Existen áreas de distracción?
6. ¿El lugar de trabajo es físicamente cómodo?
7. ¿La empresa te proporciona todos los recursos y herramientas necesarias para tu labor?
8. ¿El ambiente de trabajo refleja una cultura organizacional que se predica?

Motivación

9. ¿Estas satisfecho con la frecuencia en la que recibes reconocimiento de tu jefe inmediato?
10. ¿Vekior Joyeros celebra tus logros y aprendizajes?
11. ¿Consideras que el reconocimiento tiene un verdadero valor cuando lo recibes?

Retroalimentación

12. ¿Tu jefe se preocupa por darte retroalimentación?
13. ¿Puedes compartir con honestidad tus opiniones con tu jefe inmediato?
14. ¿Vekior Joyeros te alienta para opinar y aportar ideas?

Satisfacción y Balance

15. ¿Tienes la flexibilidad de tomar tiempo cuando lo necesitas?
16. ¿Existe un balance sano entre el trabajo y tu vida personal?
17. ¿Tu trabajo contribuye a los objetivos de la organización?
18. ¿Tus responsabilidades están claras?

Crecimiento y Desarrollo

19. ¿Tienes oportunidad de crecer en Vekior Joyeros?
20. ¿Vekior Joyeros aprovecha tus habilidades y fortalezas en el desempeño de tu trabajo?
21. ¿Vekior Joyeros estimula la mejora de tus habilidades?
22. ¿Tienes la libertad para decidir cómo realizar tu trabajo?

Relación Colaborador-Jefe

23. ¿Cómo describes tu relación con el jefe inmediato?
24. ¿Tu jefe es alguien en quien puedes confiar?
25. ¿Tu jefe maneja un buen nivel de transparencia contigo?

Relación entre Pares

26. ¿Cuentas con tus pares cuando lo necesitas?

27. ¿La colaboración entre pares es muy buena?
28. ¿Tienes a alguien en el trabajo que consideres amigo?
29. ¿Tus pares son abiertos a recibir opiniones diferentes a las tuyas?
30. ¿Qué consideras que es lo más importante que se debería promover en Vekior Joyeros y que no sucede, para que la empresa se considere un gran lugar para trabajar?

Anexo 4. Enunciados Escala de Likert (Clima organizacional)

1. Vekior Joyeros es una empresa en la que da gusto trabajar y me siento bien allí
2. La empresa promueve la mejora y crecimiento, lo cual permite tener una trayectoria profesional
3. Cuando me preguntan en que empresa trabajo, siento orgullo al mencionarla.
4. Vekior Joyeros se preocupa por ofrecer un lugar de trabajo adecuado
5. Las herramientas de trabajo deben estar en condiciones adecuadas para llevar a cabo las labores y Vekior Joyeros procura que así sea.
6. Conozco la Misión y Visión de la empresa y por ende entiendo lo que Vekior Joyeros espera de mi trabajo.
7. Cada día la empresa se preocupa por que el trabajo realizado sea mejor
8. El reconocimiento hace parte de la empresa, cuando existe un trabajo bien hecho es resaltado y elogiado
9. El aprendizaje es fundamental para lograr el desarrollo empresarial, por lo cual, Vekior Joyeros impulsa a quienes estudian o se preparan para perfeccionar el trabajo y aportar nuevas ideas.
10. Para Vekior Joyeros cada persona es importante en su trabajo
11. En la empresa se promueve un ambiente positivo entre colaborador y directivo
12. El tiempo es un aspecto muy importante en la vida de las personas, por esta razón Vekior Joyeros ofrece flexibilidad en horarios y permisos.

13. Para que exista un trabajo sincronizado y bien realizado, es importante dejar claras las funciones y expectativas que se tienen, Vekior Joyeros lo hace.
14. En el entorno laboral, las relaciones amistosas y cálidas son importantes para que el trabajo se realice de forma productiva; en Vekior Joyeros se ve reflejado.
15. La comunicación es uno de los ejes elementales para que exista fluidez en el ambiente de trabajo y para evitar distorsiones en la información. Vekior Joyeros propone diferentes canales de comunicación para mitigar las brechas comunicativas.