

Gestión del talento humano según estructura organizacional.

Breve descripción:

En el presente componente se abordarán aspectos relevantes del proceso de gestión humana, desde aspectos conceptuales y su aplicabilidad en organizaciones deportivas.

Noviembre 2023

Tabla de contenido

Introducción	1
1. Estructura organizacional.....	2
2. Organigrama organizacional.....	10
3. Perfil del cargo y manual de funciones.....	13
4. Aplicación del programa de gestión de talento humano	16
5. Liderazgo organizacional	18
6. Estrategias en dirección en la gestión del talento humano	21
7. Sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo	24
8. Sistema de gestión ambiental	32
9. Sistema de gestión de calidad	34
Síntesis	44
Material complementario.....	45
Glosario	46
Referencias bibliográficas	47
Créditos	48

Introducción

Estimado aprendiz, a través del siguiente video podrá conocer los aspectos relevantes que tratará este componente:

Video 1. Gestión del talento humano según estructura organizacional



Enlace de reproducción del video

Síntesis del video: Gestión del talento humano según estructura organizacional

Después de realizar una identificación de los aspectos asociados a la formulación y gestión de proyectos en organizaciones deportivas,

Es importante constituir las diferentes **fases de un proyecto** siendo el componente más importante las **personas que las integran**.

Las personas son esenciales para cualquier organización y por ende se deben hacer esfuerzos en pro del desarrollo, protección y cuidado del talento humano.

Una organización la conforman muchas personas, en cada uno de sus niveles, con pensamientos, gustos, deseos, expectativas y en general, formas de ver la vida de manera diferente.

En este componente se abordarán aspectos relevantes en el direccionamiento del proceso de gestión humana, teniendo en cuenta la

Estructura organizacional, **características de la empresa** y el liderazgo que deberá ejercer el director para alinear el recurso humano con los **objetivos organizacionales**.

1. Estructura organizacional

Antes de abordar el concepto de estructura organizacional es importante definir el concepto de empresa. La empresa según la guía de dirección de gestión de proyectos PMBOK (2021), se define como una unidad económica de producción, característica de la economía de mercado, en la cual combinando los factores de capital (herramientas, máquinas, entre otros) y trabajo, se realizan actividades de producción, distribución o realización de servicios, organizados adecuadamente con el objetivo de obtener con riesgo un beneficio.

Toda empresa se caracteriza por tener objetivos (definidos o no), que persiguen un fin, sea económico, social u otro. Para el logro de estos objetivos requiere que exista una adecuada interacción, coordinación y sincronización de todos los elementos que la conforman. Además, deberá establecer mecanismos para buscar la eficacia y eficiencia organizacional en la producción de bienes o servicios orientados a satisfacer las necesidades del mercado.

Asimismo, es importante tener en cuenta que existen diferentes tipos de empresa, según su tamaño, el dominio o propiedad de esta, su forma jurídica y según su actividad, como se muestra a continuación, en la siguiente infografía:

Estructura organizacional

a) Según su tamaño

- ✓ Pequeñas empresas
- ✓ Medianas empresas
- ✓ Grandes empresas

b) Según su propiedad

- ✓ **Privadas:** propiedad de particulares o inversionistas privados.
- ✓ **Públicas:** propiedad del estado o entidades públicas.
- ✓ **Mixtas:** propiedad compartida entre entidades públicas y particulares.

c) Según su forma jurídica

- ✓ **Empresas de persona natural:** empresa regida por una persona – empresario individual.
- ✓ **Empresa social:** empresas con una estructura jurídica independiente, que puede incluir múltiples accionistas o socios.

d) Según su actividad

Sector económico: empresas que operan en diferentes sectores económicos, como salud, educación, deporte, turismo, transporte, entre otros.

Además del concepto de empresa, es importante reconocer el término de organización. La organización según DAFT (1992) es una entidad social orientada hacia la consecución de metas, que se estructura deliberadamente en un sistema de actividades con límites perfectamente identificables.

Toda organización necesariamente deberá tener una estructura funcional que le permita alcanzar sus objetivos.

En las empresas donde no poseen una clara definición de su estructura funcional es común identificar las siguientes problemáticas:

- ✓ Sobrecarga laboral del director de la empresa.
- ✓ Ausencia de aspectos estratégicos que permitan ser más competitivos a la empresa.
- ✓ Confusión en el rol, funciones, responsabilidades y papel de cada integrante de la organización.
- ✓ Exposición a altos niveles de estrés asociados a riesgos psicosociales por: altos ritmos de trabajo, conflictos interpersonales, multiplicidad de funciones, entre otros riesgos ocasionados por la ausencia de estructura organizacional.

La estructura organizacional según MINTZBERG (2005), es el conjunto de todas las formas en las que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas. Las organizaciones se estructuran para ser más eficientes, para alcanzar sus objetivos y responder a las necesidades del mercado y así mismo,

definen las políticas empresariales para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno, de acuerdo con sus capacidades y recursos. Para la estructuración organizacional se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Ubicación de tareas especializadas por medio de la agrupación del personal en equipos, procesos, áreas o departamentos según la empresa.
- Relaciones de subordinación según la toma de decisiones, niveles de jerarquía y alcance de la supervisión y control.
- Diseño de los sistemas y mecanismos de coordinación entre individuos y departamentos, tanto a nivel horizontal como vertical.

En el recurso anterior se relacionan aspectos importantes para estructurar una organización. Primero, se deberá segmentar, clasificar y agrupar la empresa en áreas, procesos, equipos de trabajo. Esto dependerá del tamaño y tipo de empresa. Segundo, se deberá definir las relaciones de subordinación, autoridad y toma de decisiones. Por último, el tercer aspecto habla de cómo se coordinará toda esta estructura para alinearse hacia un objetivo común. Con estos, una organización podrá tener una estructura funcional que permita trabajar de forma coordinada y con roles claros dentro de la empresa; sin embargo, a estos tres aspectos es fundamental incluir el aspecto que le permitirá a la empresa ser competitiva, que es el enfoque estratégico.

Cuando una empresa trabaja sin estrategia, aunque tenga una estructura organizacional bien definida, se limitará a operar y responder ante las necesidades que le imponga el mercado. Sin embargo, la ausencia de estrategia, no le permitirá aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento que le ofrece el mercado, anticiparse

y gestionar de la mejor manera los constantes cambios que afectan a una organización. En conclusión, una estructura organizacional sin estrategia se limitará a su capacidad de adaptarse y operar de forma reactiva. Mientras que la inclusión del aspecto estratégico permitirá trabajar de forma proactiva, aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado mediante la potencialización de sus fortalezas y control de sus debilidades.

Por consiguiente, se presentan los pasos a seguir para definir la estructura organizacional:

- Formular la estrategia
- Diseñar la estructura
- Determinar los objetivos

El anterior recurso muestra tres pasos básicos para definir la estructura organizacional. El primer paso parte consiste en definir la estrategia, en donde se define la ruta que seguirá la empresa para que esta logre ser más competitiva, teniendo en cuenta sus características, recursos, fortalezas, aspectos a mejorar e identificando las oportunidades que brinda el mercado. Luego de tener clara la estrategia, se define cómo organizar el recurso humano y el trabajo para lograr el cumplimiento de esta estrategia. Se define el nivel de autoridad, responsabilidad, toma de decisiones, nivel jerárquico y relaciones entre cada una de las partes que conforman la organización. Finalmente, se establecen objetivos enfocados a cumplir la estrategia, involucrando en su diseño a cada parte del talento humano definido en la estructura, estableciendo su papel y responsabilidad para dar cumplimiento a la estrategia y objetivos organizacionales.

Conforme a lo anterior, la estructura organizacional es fundamental para dar un orden y organización a todo el proceso interno de la empresa. Por medio de la estructura organizacional se logra:

- Determinar funciones.
- Descentralización de las decisiones.
- Asignación de responsabilidades y resultados.

Otro aspecto para considerar al definir la estructura organizacional, cómo clasificar u organizar la empresa en áreas o departamentos, denominado departamentalización. A continuación, se presentan los diferentes tipos que existen.

- a. Departamentalización por funciones.
- b. Departamentalización por territorios.
- c. Departamentalización por productos.
- d. Departamentalización por procesos.
- e. Departamentalización por clientes o canales de distribución.
- f. Departamentalización combinada.

Al definir la estructura organizacional, la empresa deberá decidir el grado y delegación de la responsabilidad, lo cual implica, indicar si la organización es centralizada (cuando la toma de decisiones es absolutamente a cargo del director o descentralizada cuando los niveles más bajos del organigrama se les incrementa la autonomía y responsabilidad al asignarle la posibilidad de tomas de decisiones a su nivel), es decir, si todas las decisiones se centran en alta dirección, esto acarreará altos niveles de carga para este departamento. Si se asignan niveles de responsabilidad a otros niveles la alta dirección podrá evitar la pérdida de tiempo en decisiones rutinarias

que se pueden delegar y se podrá dedicar a acciones en las que realmente sí es imprescindible.

Según la guía de dirección de proyectos PMBOK existen nuevas tendencias en estructuración organizacional, indicando las siguientes características:

- Estructura flexible y adaptable.
- Autoridad basada en conocimiento.
- Alto grado de descentralización.
- Unidades estructurales pequeñas autogestionadas con capacidad de integración en redes.
- Personal con alta capacidad, creatividad e innovación, alta profesionalidad.
- Alta cooperación e integración.
- Trabajo en equipo.
- Unidades estructurales pequeñas autogestionadas con capacidad de integración en redes.
- Personal con alta capacidad, creatividad e innovación, alta profesionalidad.
- Alta cooperación e integración.
- Trabajo en equipo.
- Transfuncionalidad.
- Información bidireccional.
- Dirección participativa, cooperativa.
- Discusión sin imposición de jerarquías.
- Comunicación entre todos los niveles y unidades organizativas en tiempo real.

La estructura organizacional tradicional de toma de decisiones exclusivas para la alta dirección y nivel estrictamente operativo para el resto de los niveles ya es poco funcional para las empresas del presente, mediadas por la alta competencia producto de una oferta variada y especializada que la tecnología y globalización han permitido.

Por lo tanto, las organizaciones no pueden ser limitadas, deberán incentivar la creatividad y el conocimiento para generar procesos de innovación. Se busca fomentar la iniciativa individual, el alto compromiso de los empleados, de forma que dediquen su esfuerzo en colaborar a cumplir los objetivos en común que tiene la organización. Para tal fin, ellos deberán tener el poder de toma de decisiones, información veraz sobre el desarrollo de las actividades de la empresa alineado con su estrategia, y ser recompensados por las actividades que realizan.

Es decir, la tendencia de la estructuración tradicional va cambiando para eliminar la burocracia y niveles jerárquicos, ya que limitan el nivel de eficacia e innovación. Estas dan paso a equipos de trabajo multidisciplinarios, encargados de procesos comunicándose en redes horizontales.

A continuación, se describen los cambios que han surgido en los últimos años en la estructura organizacional:

- Disminución de distancias entre los niveles organizacionales.
- Disminución de jerarquías.
- Acceso a la toma de decisiones en cada uno de los niveles en la organización.
- Acceso a la información y a rutas estratégicas.
- Descentralización de las tareas.
- Aparición del teletrabajo.

- Tendencia a la subcontratación.
- Mejora de relaciones con clientes, proveedores y distribuidores.

Las estructuras organizacionales están diseñadas para orientar a cada miembro de la empresa sobre su rol tanto en la empresa como en cada proceso en el que interviene y el orden jerárquico de dependencia. Se encuentran estructuras organizacionales piramidales donde predomina el orden jerárquico y la organización por áreas de trabajo. En otras estructuras no importa tanto el orden jerárquico sino el rol que desempeña en un proceso determinado. La estructura debe permitir la interacción entre los procesos con las líneas de negocio de la empresa, orientando a la organización al cumplimiento de los resultados más que en la tarea para lograrlos.

2. Organigrama organizacional

Los organigramas representan gráficamente la estructura organizacional, distribuyendo en departamentos o áreas funcionales de la empresa y las relaciones que existen entre ellos. Como se mencionó anteriormente, existen diferentes tipos de estructuras funcionales. Conforme a ellas, la organización definirá qué tipo de organigrama emplear. El organigrama es de gran importancia, ya que deberá expresar de forma simple, concreta lo que se pretende con la estructura organizacional.

Los organigramas deberán cumplir las siguientes características:

- a) Reflejar con exactitud la estructura de la organización evitando información confusa o innecesaria.
- b) A medida que la organización vaya cambiando se deberá ir ajustando el organigrama para mantener dicha información actualizada.

c) Debe ser de fácil comprensión.

Existen diferentes tipos de organigramas que se adaptan conforme a las necesidades de la estructura organizacional.

Organograma según su contenido

1. Estructurales
 - Representa solo los órganos que conforman la estructura.
2. Funcionales
 - Además de los órganos estructurales, incluye funciones.
3. Integración de puestos
 - Indican los puestos existentes y requeridos presentes en cada órgano.

Organograma según ámbito de aplicación

1. Generales
 - Representa la estructura general de la organización y su interrelación.
2. Específicos
 - Representan la interrelación a detalle de una unidad o área de la empresa.

Organograma según presentación

1. Vertical

- Estructura jerárquica en los diferentes niveles desde el mas alto o importante hasta el mas bajo o de menos importancia jerárquica. Las líneas muestran las relaciones funcionales.

2. Horizontal

- Estructura jerárquica horizontal, definiendo los niveles jerárquicos de izquierda a derecha. Las unidades del lado izquierdo tienen mayor nivel jerárquico que los de la derecha.

3. Mixtos

- Combinación de estructura vertical y horizontal.

Asimismo, existen dos tipos de estructuras, anchas y altas:

- Estructura ancha
- Estructura alta

Después de tener claridad de la estrategia organizacional se procede a seguir los siguientes pasos para la construcción del organigrama:

- ✓ Seleccionar el tipo de departamentalización más conveniente para la empresa.
- ✓ Conforme a la departamentalización seleccionada, divida la empresa en grupos que conforman esta departamentalización.
- ✓ Establecer cadena de mando donde quede claro los niveles jerárquicos, la toma de decisiones, los niveles de autoridad.

- ✓ Definir líneas de comunicación entre cada uno de los niveles de la organización.

Teniendo en cuenta la información anterior, a continuación, se muestra un ejemplo de diferentes tipos de organigramas.

- Organigrama tradicional vertical
- Organigrama horizontal
- Organigrama mixto

3. Perfil del cargo y manual de funciones

Para definir un cargo al interior de una organización se debe tener clara las funciones que se desempeñarán. El manual de funciones es un documento técnico donde se describe cada una de las funciones presentes en la organización, la relación de autoridad, dependencia y coordinación e incluye cada uno de los puestos de trabajo. Es así, como es importante centrarse en definir y describir los componentes que integran el perfil de cargo.

Una de las principales tareas del proceso de gestión humana es definir claramente cada cargo. Es decir, definir el conjunto de características generales y específicas, rasgos y competencias que debe cumplir una persona para desempeñar bien las tareas asignadas. Son la mejor herramienta para el proceso de selección y reclutamiento de personal.

El perfil de cargo describe en detalle las responsabilidades, funciones y tareas que debe desempeñar la persona en un determinado cargo, por lo que, deberá comprender los siguientes elementos:

- a. Descripción del cargo:** definición del puesto de trabajo y su rol con la organización.

Ejemplo: Entrenador deportivo.

- b. Funciones y tareas:** descripción de cada una de las tareas a realizar.

Ejemplo:

- Diseñar planes de entrenamiento conforme a la necesidad del deportista.
- Orientar y dirigir planes de entrenamiento.

- c. Ubicación del sitio de trabajo:** Sitio geográfico y locativo del puesto de trabajo.

Ejemplo:

- Desarrollo de actividades deportivas: pista de atletismo.
- Desarrollo de actividades administrativas: Oficina del club deportivo o teletrabajo.

- d. Dependencias y subordinaciones:** área, departamentalización a la que pertenece.

Ejemplo: dependencia – Área: Actividad física, recreación y deportes.

- e. Relaciones con los demás cargos:** relaciones según lo dispuesto en el organigrama, entre el mismo nivel u otros niveles de la organización, conforme al nivel jerárquico y poder en toma de decisiones.

f. Formación requerida y requisitos de experiencia: competencias, conocimientos y experiencia que debe tener el trabajador.

Incluir la educación formal y no formal necesaria que garantice el nivel de conocimiento requerido.

Ejemplo:

- Licenciado en Educación Física con especialización en entrenamiento deportivo y formación en primer respondiente.
- Experiencia mínima en cargos relacionados: 2 años.

g. Requisitos físicos: Se describen requisitos físicos ideales para llevar a cabo la tarea, los cuales son aplicables a ciertos cargos que requieren condiciones específicas o están sujetos a posibles restricciones, como la altura, la fuerza o las condiciones de salud, entre otros factores. Por lo tanto, estos requisitos solo son relevantes en situaciones particulares, como el trabajo en alturas o la manipulación de cargas, por mencionar algunas. En el ejemplo que presentamos, no se aplican estos requisitos físicos, ya que no existen restricciones de este tipo para desempeñar el cargo de entrenador deportivo.

h. Responsabilidades

- Se describe qué, cómo y para qué.
- Qué operaciones se realizan para cumplir la misión del puesto.
- Cómo hacer lo que debe de hacer, qué herramientas, métodos empleará.
- Para qué, será la misión del cargo y su aporte para la organización.

- i. Condiciones de trabajo: conjunto de factores del medio laboral que actúan sobre el trabajador, como lo son:

Ambiente físico: ventilación, climatización, temperatura, ruido, iluminación; biológicos: virus, bacterias, hongos, enfermedades transmisibles; exposición a agentes químicos; cargas ergonómicas, riesgos de seguridad y riesgos psicosociales.

Ejemplo: exposición a altos ritmos de trabajo, conflictos interpersonales, exposición a cambios constantes de clima al trabajar a la intemperie, iluminación excesiva y sobreesfuerzo de la voz.

4. Aplicación del programa de gestión de talento humano

El programa de gestión del talento humano es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñado para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores. El programa se orienta a aprovechar al máximo el recurso humano para dar cumplimiento a las estrategias organizacionales. Este es considerado el recurso más importante en la organización, es el soporte fundamental para apalancar el negocio, la estructura, la estrategia y los procesos. Por ende, es el eje principal para que la empresa alcance sus objetivos.

El programa será conforme a las necesidades, características y recursos de la organización. A continuación, se presentan los elementos más relevantes que deberá cumplir el programa de gestión del talento humano.

- Estructura organizacional enfocada al cumplimiento de los objetivos de la organización.

- Enfoque por gestión de procesos alineados a la estrategia organizacional
- Desarrollo de un sistema de comunicaciones.
- Objetivos estratégicos apalancados por los talentos de las personas
 - 1) Definición de objetivos estratégicos apalancados en las personas y los equipos.
 - 2) Definición de planes de desarrollo de talento humano que apalanquen la estrategia.
 - 3) Definición de plan estratégico con objetivos y metas claras para el talento humano.
 - 4) Proceso de despliegue de las competencias del negocio hasta los niveles operativos.
- Modelo de gestión por competencias para el desarrollo del talento humano
 - 1) Gestión humana medida por los impactos en los objetivos estratégicos de la organización.
 - 2) Desarrollo de los perfiles de trabajo definidos y alineados con las competencias del negocio.
- Programa de desarrollo de las capacidades y del potencial del talento humano de acuerdo con las competencias del negocio
 - 1) Gestión de planes de desarrollo (plan carrera) de las capacidades de las personas a nivel gerencia.
 - 2) Nivel de aplicación de normas técnicas sectoriales para el desarrollo de competencias técnicas operativas.
- Clima organizacional
 - 1) Cultura de Medición de clima laboral como palanca estratégica.
 - 2) Desarrollo de programas para mejorar el clima laboral.

- 3) Nivel de implementación del control de los riesgos que afectan la salud y seguridad del talento humano.

➤ Responsabilidad social

- 1) Desarrollo de programas de mejoramiento del entorno familiar del talento humano para incentivar su productividad.
- 2) Desarrollo de un sistema de contratación formal que genere bienestar y productividad de los trabajadores.
- 3) Desarrollo del sistema de reconocimiento y retribución de la generación de ideas y sugerencias de mejora en el nivel operativo.

➤ Fomento de la cultura organizacional de comunicación abierta, alto desempeño en el trabajo y alto compromiso de las personas

- 1) Desarrollo de una cultura de control y seguimiento periódico al logro de sus resultados Nivel de desarrollo del sistema de recompensas para el personal gerencial basado en el desempeño.
- 2) Nivel de desarrollo del sistema de recompensas para el personal operativo basado en el desempeño.

5. Liderazgo organizacional

Liderazgo es la capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño. El liderazgo es entendido como cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos (Diccionario de Ciencias de la conducta, 1956).

Los constantes cambios que han sufrido las organizaciones producto de la tecnología, globalización, competencia, hace que las demandas organizacionales requieran de otro tipo de líderes, con una visión del mundo abierta al continuo cambio, que oriente a la organización en la consecución de las metas trazadas. El liderazgo basado en la comunicación fluida, orientación en equipo, estrategias visionarias, toma de decisiones permitiendo la participación, para que todos en una organización sepan de dónde vienen, dónde están y hacia dónde van.

La predisposición al cambio y capacidad de innovación permite orientar la empresa al continuo mejoramiento.

A continuación, se presentan algunas habilidades personales que debe poseer un líder:

- Motivación de logro.
- Confianza en sí mismo.
- Compromiso.
- Ejemplo.
- Influencia.
- Persuasión.
- Empatía.
- Comunicación.
- Pensamiento estratégico.
- No temer a tomar riesgos.
- Optimista.

Además de lo anterior, es importante establecer que existen diferentes tipos de liderazgo según la empresa y su estructura organizacional:

- 1) **Liderazgo autocrático o autoritario:** el jefe es el único comunicador. Él decide y demanda. No solicita la opinión de sus subordinados y da las instrucciones de cómo, cuándo y dónde llevar a cabo una tarea para luego supervisar su ejecución. Empleado usualmente cuando no existe tiempo para explicar detalles sobre asuntos y/o en organizaciones tradicionales.
- 2) **Liderazgo participativo:** el jefe comunica acerca de la situación y resultados, se retroalimenta y toma decisiones. El trabajo en equipo es esencial.
- 3) **Liderazgo persuasivo:** intenta convencer a sus subordinados sobre sus ideas
- 4) **Liderazgo delegativo:** cede a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas tomar decisiones, dándole una consolidación sólida a la organización, para que no dependa de un líder único, sino que el conocimiento sea distribuido.
- 5) **Liderazgo transformacional:** potencializa el crecimiento personal y profesional de los integrantes de una organización. Permite al líder beneficiarse de los conocimientos y experiencia de los subordinados para tener mejores ideas para cumplir una misión.
- 6) **Liderazgo transaccional:** el líder usa técnicas para motivar a los subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o amenazando con castigos, asigna tareas por escrito, delinea las condiciones para que una misión se cumpla, da a conocer solamente lo que el subordinado ha hecho incorrectamente. Este tipo de liderazgo genera compromisos a corto plazo del equipo de trabajo y produce temor a tomar riesgos e innovar

El líder debe tener pensamiento estratégico para hacer transformaciones en la gente, inspirarlos hacia metas comunes y valores compartidos, construir equipos eficaces y ganar consensos, pues el líder estratégico entiende a la organización como un todo y sabe comunicar la visión y misión estratégica.

6. Estrategias en dirección en la gestión del talento humano

La dirección tradicional, en donde el director es el único que toma las decisiones y el resto de la organización ejecuta, es una forma directiva que ya no va con las empresas actuales. Este tipo de dirección genera que el director se cargue de tantas tareas y pase gran parte de su tiempo apagando incendios, controlando las acciones urgentes y quitando el valioso tiempo para acciones importantes como son las estratégicas en donde el director es imprescindible.

Un dirigente exitoso es quien asume riesgos al iniciar o emprender un proyecto, lo supera, lo convierte en un hábito y después inicia un nuevo reto, después que delega adecuadamente el primero. Un director que no delegue está condenado al fracaso.

→ Características de la delegación de actividades:

1. Confiar encargos y controles a subordinados.
2. Brindar la libertad en la toma de decisiones.
3. Señalar los objetivos.
4. Ceder facultades y atribuciones.
5. Confiar responsabilidades.
6. Asignar funciones.

→ Barreras y limitaciones para delegar:

- ✓ No conocer bien a su equipo de trabajo.

- ✓ No confiar en sus capacidades.
- ✓ Temor en perder su autoridad.
- ✓ Pensar que solo el director sabe hacer bien las cosas.
- ✓ Paradigmas y resistencia al cambio.

→ **Beneficios de delegar**

- 1) Incremento en la formación y desarrollo de los empleados de la organización.
- 2) Incrementa los grados de motivación y sentido de pertenencia de los miembros de la organización.
- 3) Optimiza la eficacia y eficiencia directiva al aprovechar el tiempo en acciones realmente relevantes para el directivo.
- 4) Incrementa el grado de comunicación.
- 5) Incrementa la satisfacción del cliente al mejorar la calidad del servicio.
- 6) Incrementa la satisfacción laboral fomentando un clima favorecedor al trabajo en equipo.
- 7) Mayor sentido de reconocimiento en la empresa.
- 8) Estimulo de la creatividad, iniciativa, dando camino a la continua innovación y mejora de la empresa.

→ **Dirección por objetivos y resultados**

- En un modelo de dirección tradicional, el director es quien conoce de donde viene la empresa, en donde esta y hacia dónde va, mientras que el resto de las personas que integran la organización solo ejecutan su tarea pero sin conocer hacia dónde va la empresa.

- Los objetivos y resultados parten de una estrategia organizacional, que necesariamente deberá involucrar a cada una de las partes que la integran.
- Por lo tanto, luego de definir la estrategia organizacional se deberán establecer los objetivos y las metas esperadas.
- En este caso la dirección será orientada a un fin, el mismo fin que persigue la organización con su estrategia.
- Los objetivos son los fines y resultados que pretenden alcanzarse, son los que determinan el éxito de todo proyecto.

→ Elementos para tener en cuenta en la dirección por objetivos

- Los objetivos deberán elaborarse en conjunto, en equipo contando con las opiniones de cada parte.
- Antes de realizar un plan se debe tener claridad hacia donde se pretende ir.
- Cuanto más claro se tenga la meta, mayores posibilidades de éxito se tendrá.
- No se trata de hacer es de alcanzar.
- Reconocer el esfuerzo y premiar los resultados.
- No se debe decir a la persona o equipo de trabajo que hacer, sino que se espera que logre
- Los resultados se evalúan conforme a los objetivos previamente establecidos
- El objetivo es una anticipación del resultado esperado

→ Pilares clave de la dirección por objetivos

- Participación en la construcción de metas de las personas que serán las encargadas de lograrlas, para garantizar un mayor nivel de compromiso y sentido de pertenencia.
- Definir claramente lo que se pretende lograr, en lo posible cuantificar. Más que pensar en objetivos, fijar resultados esperados.
- Dirigir por objetivos es dirigir por resultados y de esta misma forma será la medición y evaluación de cada parte.

→ **Dirección y control del proceso**

1. Observación de los logros alcanzados en cada fase según los criterios de medida conforme a los objetivos estipulados.
2. Adopción de medidas correctivas en caso de identificarlas.
3. Aplicación de sistemas más convenientes en recompensa y motivación conforme al esfuerzo en el cumplimiento del plan: felicitar, remunerar, disciplinar.
4. Fijar sistemas de información, precisando los datos críticos que se requieren, cuándo, cómo, dónde, por qué y quién los necesita.

7. Sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo

La seguridad y salud en el trabajo según el Decreto 1072 de 2015, es entendida como la disciplina encargada de prevenir y proteger a personas, bienes materiales, locativos y en general a toda la organización frente a cualquier posible peligro que se presente en el medio laboral, ocasionado por las tareas laborales, condiciones u ambiente del trabajo. Las organizaciones deportivas se encuentran expuestas a múltiples riesgos que pueden afectar el bienestar de sus empleados e incluso de sus usuarios. Es responsabilidad de los líderes de estas organizaciones, asignar recursos y

establecer mecanismos para la implementación de sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo que permitan identificar los peligros y, valorar, evaluar y controlar los riesgos a los que están expuestos para aplicar mejoras que garanticen sistemas eficientes y sostenibles en el tiempo.

Para implementar un sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo es importante seguir una serie de requerimientos mínimos legales como lo son:

- La Resolución 0312 de 2019, que define los estándares mínimos del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en Colombia, de obligatorio cumplimiento de los empleadores y contratantes en los cuales se deben garantizar todas las condiciones para el funcionamiento y desarrollo de las actividades del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SGSST.
- El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo según el Decreto 1072 del 2015, está basado en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar); consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo.

Los estándares mínimos se rigen según el tamaño de la empresa conforme al número de trabajadores y se determinan desde la Resolución 312 de 2019. En la siguiente tabla se presentan los estándares mínimos requeridos para las empresas en Colombia en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Tabla 1. Estándares mínimos Resolución 312 de 2019

Empresas con < 10 trabajadores	Empresas con 11 a 50 trabajadores	Empresas con >50 trabajadores
Asignación de persona que diseña el SGSST.	Asignación de persona que diseña el SGSST.	Asignación de persona que diseña e implementa el SGSST.
Afiliación al sistema	Afiliación al sistema.	Afiliación al sistema.
Capacitación SST.	Plan anual de Capacitación SST	Plan anual de capacitación SST.
Plan anual de trabajo.	Plan anual de trabajo.	Plan anual de trabajo.
Evaluaciones médicas ocupacionales.	Evaluaciones médicas ocupacionales.	Evaluaciones médicas ocupacionales.
Matriz identificación de peligros, evaluación, valoración riesgos	Matriz identificación de peligros, evaluación, valoración riesgos.	Matriz identificación de peligros, evaluación, valoración riesgos.
Medidas de control.	Medidas de control.	Medidas de control.
	Asignación de recursos para el SGSST.	Asignación de recursos para el SGSST.
	Capacitación COPASST.	Capacitación COPASST.

Empresas con < 10 trabajadores	Empresas con 11 a 50 trabajadores	Empresas con >50 trabajadores
	Inducción y reinducción en SST.	Inducción y reinducción en SST.
	Curso virtual en SST 50 horas.	Curso virtual en SST 50 horas.
	Objetivos de SST.	Objetivos de SST.
	Rendición de cuentas.	Rendición de cuentas.
	Conformación y funcionamiento de comités: COPASST.	Conformación y funcionamiento de comités: COPASST,
	Conformación y funcionamiento de comités: CONVIVENCIA, LABORAL,	Conformación y funcionamiento de comités: CONVIVENCIA, LABORAL,
	Política en SST,	Política en SST,
	Archivo y retención documental. SST.	Archivo y retención documental SST.
	Descripción sociodemográfica y diagnóstico condiciones de salud	Descripción sociodemográfica y diagnóstico condiciones de salud.
	Actividades de medicina de trabajo, actividades de prevención y promoción de salud.	Actividades de medicina de trabajo, actividades de prevención y promoción de salud.

Empresas con < 10 trabajadores	Empresas con 11 a 50 trabajadores	Empresas con >50 trabajadores
	Restricciones y recomendaciones médicas laborales.	Restricciones y recomendaciones médicas laborales.
	Reporte de accidentes de trabajo y enfermedades laborales.	Reporte de accidentes de trabajo y enfermedades laborales.
	Investigación de incidentes, accidentes, enfermedades laborales.	Investigación de incidentes, accidentes, enfermedades laborales.
	Mantenimiento periódico de instalaciones, equipos, máquinas y herramientas.	Mantenimiento periódico de instalaciones, equipos, máquinas y herramientas.
	Dotación y capacitación en EPP	Dotación y capacitación en EPP.
	Plan de prevención, preparación y respuestas frente a emergencias	Plan de prevención, preparación y respuestas frente a emergencias.
	Brigada de prevención, preparación y respuestas frente a emergencias	Brigada de prevención, preparación y respuestas frente a emergencias.
	Revisión por la alta dirección	Revisión por la alta dirección alcance de la auditoria de SGSST.
		Asignación de responsabilidades en SST.
		Identificación de trabajadores que se dediquen en forma permanente a actividades de alto riesgo y cotización de pensión especial

Empresas con < 10 trabajadores	Empresas con 11 a 50 trabajadores	Empresas con >50 trabajadores
		Evaluación inicial SST.
		Matriz legal.
		Mecanismos de comunicación.
		Identificación y evaluación para la adquisición de bienes y servicios.
		Evaluación y selección de proveedores y contratistas.
		Gestión del cambio.
		Perfiles de cargos.
		Custodia de historias clínicas.
		Estilo de vida y entorno saludable.
		Servicios de higiene.

Empresas con < 10 trabajadores	Empresas con 11 a 50 trabajadores	Empresas con >50 trabajadores
		Manejo de residuos.
		Registro y análisis estadístico de accidentes y enfermedades laborales.
		Frecuencia de accidentalidad.
		Severidad de la accidentalidad.
		Proporción de accidentes mortales.
		Prevalencia de enfermedad laboral.
		Incidencia de enfermedad laboral.
		Ausentismo por causa médica.
		Metodología para la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos.
		Identificación de sustancias catalogadas como cancerígenas o con toxicidad aguda.

Empresas con < 10 trabajadores	Empresas con 11 a 50 trabajadores	Empresas con >50 trabajadores
		Mediciones ambientales.
		Aplicación de medidas de prevención y control por parte de los trabajadores.
		Procedimientos, instructivos internos de seguridad y salud en el trabajo.
		Inspecciones a instalaciones, maquinarias y equipos.
		Definición de indicadores de SGSST.
		Auditoría anual.
		Planificación de la auditoría con el COPASST.
		Acciones preventivas y/o correctivas.
		Acciones de mejora conforme a revisión de alta dirección.
		Acciones de mejora con base a investigaciones de accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

Empresas con < 10 trabajadores	Empresas con 11 a 50 trabajadores	Empresas con >50 trabajadores
		Plan de mejoramiento.

Nota. Adaptado de la Resolución 312 de 2019.

8. Sistema de gestión ambiental

El sistema de gestión ambiental, según la ISO 14000, es un sistema estructurado de gestión que incluye la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procesos, los procedimientos y los recursos para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día los compromisos en materia de protección ambiental de una empresa. El compromiso y responsabilidad no solo se limita con el ámbito organizacional sino como responsabilidad de todos los que habitamos en el planeta, de cuidar y proteger nuestros recursos.

Para su implementación, se debe determinar qué elementos se deben considerar para la organización en materia de protección ambiental para garantizar que el desarrollo de sus actividades no afecte negativamente el medio ambiente. Para que al interior de la empresa se pueda establecer el sistema de gestión ambiental se debe tener en cuenta los siguientes requisitos mínimos legales:

La ISO 14000 es la norma ambiental internacional que establece los requisitos que debe cumplir cualquier organización que desee establecer, documentar, implantar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión ambiental. Aplicable en organizaciones privadas o públicas, grandes, medianas y pequeñas y en cualquier

sector. Se basa en dos elementos, la mejora continua y el cumplimiento legal. Y basado en esto, se centra en los siguientes elementos:

- Política ambiental
- Planificación
- Implementación
- Verificación
- Revisión por la dirección

A continuación, se presenta la documentación requerida para las empresas según la ISO 14000:

1. Información documentada de la evaluación de aspectos e impactos.
2. Registros de requisitos legales aplicables y que evidencien su cumplimiento
3. Política, objetivos, metas y programa.
4. Funciones, responsabilidades y responsables.
5. Registros de formación, capacitación, inducción en materia ambiental.
6. Plan de comunicaciones.
7. Procedimientos documentados de las operaciones y actividades que puedan causar impactos medioambientales significativos.
8. Seguimiento del comportamiento medioambiental, controles operacionales y de conformidad con objetivos y metas.
9. Registros de mantenimiento y calibración de equipos.
10. Reporte de incidentes, acciones correctivas y preventivas.
11. Evaluación documentada del cumplimiento de requisitos legales.
12. Programa de auditorías internas y registros de auditorías.
13. Registros de revisión del sistema por la dirección.

9. Sistema de gestión de calidad

La calidad es un término que ha venido evolucionando en el tiempo, pasando de la tendencia de proporcionar servicios y productos de calidad hacia la satisfacción de las demandas de calidad de los clientes. Son los clientes quienes definen si el servicio o producto cumple con sus expectativas de calidad, satisfaciendo sus necesidades y requerimientos.

La calidad según la ISO 9000 la define como la totalidad de rasgos o características de un producto o servicio que llevan en sí la capacidad de satisfacer las necesidades explícitas o implícitas. Por ende, la gestión de calidad incluye todos los procesos y actividades de la organización, estableciendo políticas, objetivos, responsabilidades de calidad para satisfacer las necesidades que exige el cliente, y para ello, se puede trabajar a partir de enfoques modernos como lo son:

- ✓ Satisfacción del cliente
- ✓ Prevención antes que inspección
- ✓ Mejora continua
- ✓ Responsabilidad de la dirección
- ✓ Costos de la calidad

A continuación, se presenta la comparación de la calidad del pasado con la calidad de hoy:

➔ Calidad antes

➔ Calidad ahora

Los siguientes son los objetivos de la gestión de calidad

- ✓ Producir productos y ofrecer servicios con las especificaciones y estándares
- ✓ Responder a los requerimientos del cliente y satisfacer sus necesidades
- ✓ Ser percibidos como exitosos desde el punto de vista de negocio

La gestión de calidad según la norma ISO 10006:2003 incluye: planificar, organizar, realizar seguimiento, controlar, informar y tomar las decisiones correctivas pertinentes necesarias para alcanzar los objetivos de forma continua. En el siguiente recurso, podrás conocer los grupos de procesos para la gestión de la calidad:

➤ Inicio

- Claridad del mandato.
- Objetivos y metas.
- Premisas y restricciones.

➤ Planificación

- Identificación de las partes interesadas.
- Levantamiento de requerimientos.
- Priorización de interesados y requerimientos.
- Identificación de estándares.

➤ Aseguramiento

- Seleccionar estándares.
- Desarrollar las especificaciones.
- Definiciones operacionales y métricas.
- Proveer los recursos.

- Asignar responsabilidades.
- Conformar el plan de aseguramiento.
- Auditorias de calidad.
- Control
 - Monitoreo de resultados específicos.
 - Determinación de las varianzas.
 - Identificación de posibles acciones preventivas y correctivas.
 - Retroalimentación a los procesos de aseguramiento.
 - Inspección.
- Mejora
 - Lecciones aprendidas.
 - Activos de procesos.
 - Ciclo PHVA.

A continuación, se presentan las características generales para la gestión de calidad

- Procesos de inicio de la gestión de calidad
- Procesos de planificación

Partiendo de la base de las características generales es importante conocer el plan de gestión de calidad:

- ❖ Política de calidad
- ❖ Responsabilidades

- ❖ Metas
- ❖ Procesos, recursos y estándares

El anterior recurso evidencia aspectos que deberá contemplar el plan de gestión de calidad. Partir con las políticas que establecen los lineamientos y directrices de calidad, la forma en cómo estará organizada la empresa para aplicar la gestión de calidad, con sus respectivos responsables y responsabilidades, las metas que deberá alcanzar y lo que se debe hacer para alcanzarlas, estableciendo los recursos, procesos y estándares.

1. Gestión de la calidad

Identificación de las partes interesadas: son los individuos, grupos u organizaciones que pueden afectar, o verse afectados por una decisión, actividad o resultado de los productos o servicios ofertados por la organización.

Priorización de las partes interesadas: priorizar las partes interesadas conforme al poder e impacto que puedan tener sobre los servicios y productos de la organización.

Identificación de los requerimientos: detectar las necesidades de cada parte interesada mediante investigación, entrevistas, cuestionarios, observación, entre otros.

2. Aseguramiento de la calidad

Según la guía de dirección de proyectos PMBOK el aseguramiento de la calidad consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados de las mediciones de

control de calidad, para asegurar que se utilicen las normas de calidad y las definiciones operacionales adecuadas.

El plan de aseguramiento deberá incluir

- ✓ Estructuración de desagregación del trabajo EDT.
- ✓ Identificación de los requerimientos.
- ✓ Identificación de las especificaciones.
- ✓ Descripción de la actividad de aseguramiento.
- ✓ Cronograma de actividades de aseguramiento.
- ✓ Designación de responsables para la ejecución de actividades.

3. Auditorías de gestión de la calidad

La auditoría de calidad, según PMBOK, es esencial en la gestión de proyectos. Es un proceso independiente que verifica si las actividades cumplen políticas y procedimientos, enfocándose en la ejecución, no en resultados. Evita confundirse con el control de resultados en la fase de ejecución.

Las auditorías pueden ser aplicadas internamente por el equipo de trabajo o externamente por auditores externos a la organización. Y sus objetivos son:

- i. Identificar buenas y mejores prácticas.
- ii. Identificar las no conformidades, brechas y defectos.
- iii. Compartir las buenas prácticas, introducidas o implementadas en proyectos u organizaciones similares.

- iv. Contribuir en la mejora de la productividad y aportar al repositorio de las lecciones aprendidas de la organización.

4. Procesos de control de la calidad

El control de la calidad según el PMBOK se define como el proceso de monitoreo y registro de los resultados de la ejecución de las actividades de control de la calidad a fin de evaluar el desempeño y recomendar los cambios necesarios. El control se aplica para:

- Identificar las causas de una calidad deficiente del proceso o del producto y recomendar y/o implementar acciones para eliminarlas.
- Validar que los entregables y el trabajo del proyecto cumplan con los requisitos especificados por los interesados clave para la aceptación final.

Existen diferentes herramientas para el control de la calidad como lo son:

- a) Diagrama de causa efecto.
- b) Diagramas de flujo.
- c) Hojas de verificación.
- d) Diagramas de Pareto.
- e) Histogramas.
- f) Diagramas de control.
- g) Diagramas de dispersión.

5. Inspección

La inspección consiste en el examen del producto del trabajo o para determinar si cumple con los estándares documentados, pueden inspeccionarse los resultados de actividades particulares o el producto final.

Mediante la inspección se pretende:

- Medir las características físicas del producto.
- Examinar los productos para verificar la configuración.
- Probar los productos para medir su rendimiento.

6. Procesos para la mejora de la calidad

El control de la calidad conlleva hacia las mejoras en la calidad por lo que se denomina mejoramiento continuo. Para que este mejoramiento de la calidad sea permanente y continua se debe cumplir:

- 1) Reducir las diferencias, mejorar la satisfacción del cliente, mejorar la imagen e incrementar la competitividad.
- 2) Mayor eficiencia del tiempo y recursos.
- 3) Reducción de costos y mayor competitividad.
- 4) Nuevas oportunidades.
- 5) La metodología para el mejoramiento de la calidad está basada en el ciclo PHVA

7. Ciclo PHVA

- **Planificar:** se deben identificar las actividades clave del proceso para alcanzar el resultado deseado. Esto implica recopilar datos, especificar detalles y definir las acciones necesarias para lograr el producto o servicio requerido.

- **Hacer:** ejecutar el plan organizando, dirigiendo, asignando los recursos y supervisando la ejecución.
- **Verificar:** recopilar datos de control y analizarlos, compararlos con los especificados inicialmente. Evaluar si se ha producido la mejora.
- **Actuar:** realizar un nuevo ciclo PHVA, aplicar a gran escala las modificaciones, ofrecer retroalimentación y o mejora en la planificación.

Para garantizar el sistema de gestión de calidad es importante contar con los requerimientos mínimos legales para su implementación, los cuales se relacionan a continuación:

1) Responsabilidad de la dirección

- Compromiso de la dirección
- Enfoque a cliente
- Política de calidad
- Planificación
 - Objetivo de la calidad.
 - Planificación del sistema de gestión de la calidad.
- Responsabilidad, autoridad, comunicación
 - Responsabilidad y autoridad.
 - Representante de la dirección.
 - Comunicación interna.
- Revisión por la dirección
 - Generalidades.
 - Información para revisión.

- Resultados de la revisión.

2) Gestión de recursos

- Provisión de recursos
- Recursos humanos
 - Generalidades
 - Competencia, toma de conciencia y formación
- Infraestructura
- Ambiente de trabajo

3) Realización del producto / servicio

- Planificación de la realización del producto / servicio
- Procesos relacionados con el cliente y demás partes interesadas
 - Determinación de los requisitos relacionados con el proceso.
 - Determinación de los requisitos relacionados con el producto / servicio.
 - Comunicación con el cliente.
- Diseño y desarrollo
 - Planificación del diseño y desarrollo.
 - Elementos de entrada para el diseño y desarrollo.
 - Resultados del diseño y desarrollo.
 - Revisión del diseño y desarrollo.
 - Verificación del diseño y desarrollo.
 - Validación del diseño y desarrollo.
 - Control de cambios del diseño y desarrollo.
- Compras y contratación
 - Proceso de compras.

- Información de las compras.
- Verificación de los productos comprados.
- Producción y prestación del servicio
 - Control de la producción y de la prestación del servicio.
 - Validación de los procesos de la producción y de la prestación de servicios.
 - Identificación y trazabilidad.
 - Propiedad del cliente.
 - Preservación del producto.
- Control de los dispositivos de seguimiento y de medición

4) Medición de análisis y mejora

- Generalidades
- Seguimiento y medición
 - Satisfacción del cliente.
 - Auditoría interna.
 - Seguimiento y medición de los procesos.
- Control del producto no conforme
- Análisis de datos
- Mejora
 - Mejora continua.
 - Acción correctiva.
 - Acción preventiva.

Síntesis

En resumen, se ha examinado la gestión del talento humano, comenzando por la estructura organizacional y el organigrama, definiendo los roles en el perfil de cargo y el manual de funciones. Además, se abordó la implementación del programa de gestión del talento, el liderazgo y las estrategias de dirección del personal. También se consideraron temas esenciales como la seguridad y salud en el trabajo, la gestión ambiental y la calidad, aspectos cruciales para el bienestar y la sostenibilidad de la organización. Todos estos elementos se combinaron en una perspectiva integral que contribuyó al éxito y al logro de los objetivos de la empresa, como se visualiza en el mapa mental.



Material complementario

Tema	Referencia	Tipo de material	Enlace del recurso
Estructura organizacional	Project Management Institute. (2021). <i>Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos</i> (7. ^a ed.). Guía del PMBOK.	Libro	https://we-educacion.com/pmbok
Sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo	Ministerio del trabajo. (2015). Decreto 1072 de 2015.	Decreto	https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8
Sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo	Ministerio del trabajo (2019). Resolución 312 de 2019.	Resolución	https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+0312-2019-+Estandares+minimos+del+Sistema+de+la+Seguridad+y+Salud.pdf

Glosario

Auditorías de calidad: proceso estructurado e independiente para determinar si las actividades del proyecto cumplen las políticas, los procesos y los procedimientos de la organización.

Ciclo PHVA: metodología para el mejoramiento de la calidad basada en el ciclo: planear, hacer, verificar y actuar.

Gestión: proceso que comprende determinadas funciones y actividades organizativas que los gestores deben llevar a cabo, con el fin de lograr los objetivos y metas deseadas.

Inspección: medición para verificar si una actividad, producto o servicio cumple con los requisitos específicos.

Lecciones aprendidas: conocimiento adquirido durante un proyecto, el cual muestra cómo se abordaron o deberían abordarse en el futuro los eventos del proyecto, con el fin de mejorar el desempeño.

Referencias bibliográficas

Montoya, I. (2009). La formación de la estrategia en “Mintzberg” y las posibilidades de su aportación para el futuro.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90913042002>

PMI, Project Management Institute. (2008). Organizational Project Management Maturity Model. “Project Management Institute”.

Créditos

Nombre	Cargo	Regional y Centro de Formación
Claudia Patricia Aristizábal	Líder del Ecosistema	Dirección General
Nombre completo	Responsable de Línea de Producción	Centro Industrial del Diseño y la Manufactura - Regional Santander
Nombre completo	Diseñador Instruccional	Centro - Regional
Nombre completo	Experto Temático	Centro - Regional
Nombre completo	Asesor Metodológico	Centro - Regional
Nombre completo	Corrector de Estilo	Centro - Regional
Nombre completo	Diseñador de Contenidos Digitales	Centro - Regional
Nombre completo	Desarrollador Full-Stack	Centro - Regional
Nombre completo	Locución	Centro - Regional
Nombre completo	Storyboard e Ilustración	Centro - Regional
Nombre completo	Animador y Productor Audiovisual	Centro - Regional
Nombre completo	Validación de Recursos Educativos Digitales	Centro - Regional
Nombre completo	Evaluador para Contenidos Inclusivos y Accesibles	Centro - Regional