

**Propuesta de un modelo de planeación estratégica integrado con administración del riesgo organizacional para el sindicato sanarte para el periodo 2023-2026**

**Laura Yulie Riascos Valencia**

**Yuli Vanessa González Pérez**

**Universidad Santiago de Cali**

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Maestría en Dirección Empresarial**

**Trabajo de Investigación**

**Director de Trabajo Gustavo Genoy**

**Santiago de Cali- Colombia**

**Noviembre 2 de 2023**

## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene por objeto formular un modelo de planeación estratégica integrado con administración de riesgo organizacional para la empresa sindicato de trabajadores de la industria "sanarte" para el periodo 2023-2026. Esta investigación se origina principalmente por la debilidad que se evidencia en sanarte al no contar con un plan estratégico donde también integre la administración del riesgos que se pueden presentar en la organización, por tal motivo el interés de poder unir en un mismo estudio estas dos variables para dar respuesta al interrogante ¿Cuál es el modelo de planeación estratégica integrado con administración de riesgo organizacional que debe formularse para la empresa sindicato de trabajadores de la industria "sanarte" para el periodo 2023-2026?. Para el desarrollo de la investigación se utilizó un estudio descriptivo donde se aplica una investigación mixta, soportado por un método de investigación deductivo, en cuyo proceso de recolección de la información se utilizó las entrevistas.

Los resultados de la presente investigación se lograron mediante la aplicación de los principios de planificación estratégica y un análisis del entorno externo e interno de la organización y la identificación de variables de riesgo. Estas variables se sintetizaron en una matriz de incertidumbre y a partir de esta matriz, se formularon las estrategias

**Palabras clave:** Planeacion estratégica, administración del riesgo

## Introducción

En el contexto actual en el que se vive, el cual está caracterizado por un entorno dinámico y cambiante la planeación estratégica y la administración del riesgo organizacional se han convertidos en pilares de gran relevancia para enfrentar estos desafíos y para que las organizaciones tengan éxito y lo puedan sostener en el tiempo, por este motivo el presente trabajo de investigación tiene como objeto formular un modelo de planeación estratégica integrado con administración de riesgo organizacional para la empresa sindicato de trabajadores de la industria "sanarte" para el periodo 2023-2026.

La integración entre la planeación estratégica y la administración del riesgo en un entorno tan dinámico y cambiante como el actual mundo empresarial genera por una parte la alineación de los objetivos estratégicos y por otra parte promueve que las organizaciones se puedan adaptar y tengan la capacidad para superar las circunstancias que se presenten en el entorno. En este contexto la integración sinérgica entre planeación estratégica y administración del riesgo impulsa a que las organizaciones fortalezcan su capacidad para enfrentar los desafíos del entorno presente y futuro, aprovechen las oportunidades que presenta dicho entorno, tomen decisiones fundamentadas y logren el éxito a largo plazo de los objetivos estratégicos. Es necesario precisar que este estudio es importante porque a día de hoy son pocas las investigaciones que hay donde integren planeación estratégica y administración del riesgo y esta es una problemática que se está evidenciando en la organización objeto de estudio, ya que se pudo constatar que sanarte actualmente no cuenta con un plan estratégico y tampoco ha previsto riesgos en el desarrollo de sus operaciones, esto se traduce en una incapacidad para anticipar y gestionar eficazmente los obstáculos y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, adicionalmente el sindicato no cuenta con un manual de procesos y funciones, sus puestos de trabajo están basados según la necesidad requerida del momento, y presenta falencias a nivel administrativo, por eso se considera necesario realizar un modelo de planeación estratégica integrado con administración del riesgo organizacional que permita lograr alcanzar de manera efectiva sus objetivos y al mismo tiempo minimizar los posibles riesgos.

En la mayoría de los casos las empresas que alcanzan gran éxito lo logran con base a una estrategia hábil, creativa y proactiva, son pocas las empresas que pueden alardear de poseer estrategias exitosas en el mercado debido a circunstancias fortuitas o la suerte de estar en el sector correcto, en el momento adecuado y con el producto adecuado (Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., Strickland, A. J., & Soto, 2015). Sin lugar a dudas la estrategia de una empresa es esencial y se refiere al plan que diseña la organización para poder lograr sus objetivos estratégicos a largo plazo, esto implica que se deba tomar decisiones.

Para el desarrollo de esta investigación se realizó inicialmente un análisis del estudio del contexto organizacional haciendo énfasis en el contexto externo e interno, cuyos resultados permiten la identificación de variables de incertidumbres las cuales se plasman en la matriz de riesgo y se pondera por probabilidad e impacto y análisis de las causas y con base en ello se formulan las estrategias.

En esta investigación se utilizó un estudio descriptivo donde se aplica una investigación mixta, soportado por un método de investigación deductivo, en cuyo proceso de recolección de la información se utilizó las entrevistas.

## **Antecedentes**

### **Estrategia**

Realizando la revisión bibliográfica acerca del concepto de estrategia se observa que no existe una definición universal aceptada, sino que hay muchos autores con diversas perspectivas y proponen distintas definiciones conceptuales.

De acuerdo con (Mintzberg et al., 1997) la estrategia es el patrón de una serie de acciones que se desarrolla a lo largo del tiempo. Considera que todo lo que la empresa ha hecho y hace es más importante que los objetivos, los planes y la base de los recursos de la empresa. Su enfoque se enfatiza en la acción, concibe que aun sin que la empresa tenga planes se tendría una estrategia, por lo tanto, la estrategia se define de una manera, pero tiene implícito su uso de distintas formas. Para definir este concepto, el autor analiza la estrategia a partir de cinco nociones: como plan, pauta de acción, patrón, posición y como perspectiva.

Por su parte Quinn, en libro (Mintzberg et al., 1997) habla de que una estrategia es el plan que asocia los objetivos principales y las políticas de una empresa y así mismo forma una serie de acciones a ejecutar. Los objetivos determinan los resultados que la empresa espera obtener y en qué tiempo se lograrán. Las políticas hacen referencia a las reglas o guías que permiten mantener un límite dentro del campo de acción. Los programas indican la serie de pasos que se deben realizar para cumplir con los objetivos propuestos, siempre y cuando estas acciones estén dentro de los términos determinados por las políticas. Las estrategias son las decisiones que establecen el rumbo de la empresa y su viabilidad ante los cambios internos o externos ya sean estos predecibles o impredecibles; son las decisiones estratégicas las que dan forma a los objetivos de la empresa, las que determinan los límites dentro de los que se debe operar, los recursos que se deben asignar para el desarrollo de sus tareas y el lugar a donde deben ser destinados.

Por su parte Porter (Porter, 2008a) considera la estrategia como la creación de una posición única en la cual se realizan actividades empresariales diferentes a las de la competencia, y diferenciando la eficacia operacional de la estrategia ya que la primera consiste en “realizar actividades comparables mejor que la competencia”, en cambio el

posicionamiento estratégico radica en ejecutar actividades de forma diferente a las actividades que realizan los competidores o bien realizar actividades parecidas pero de forma diferente.

En todas las definiciones de los autores vistos anteriormente, se detallan elementos comunes que dan una perspectiva clara de lo que es la estrategia y nos acercan en gran medida a lo que es la planeación estratégica y la importancia que tiene en las organizaciones, contenido que se abordara en el siguiente apartado.

### **Planeación Estratégica**

Drucker define la planeación estratégica como un proceso constante basado en el amplio conocimiento del futuro posible, empleado en la toma de decisiones presentes de la organización las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados que se pretenden obtener. Drucker señala que la planeación estratégica es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir a través de una reevaluación los resultados obtenidos frente a las expectativas que se tenían previamente.

Por su parte (Steiner, 1985) define la planeación estratégica en razón a cuatro puntos de vista :

- El porvenir de las decisiones actuales: afirma que la planeación estratégica consiste en un proceso sistémico donde se evalúan las posibles oportunidades y amenazas que podrían surgir en el futuro, las cuales se combinan con una serie de datos relevantes y de esta forma se obtiene información clave en la toma de decisiones efectivas para la empresa en el presente, esto implica la elaboración de varios planes destinados a alcanzar la misión y visión.

- Proceso: La planeación es un proceso que se realiza de forma continua, debido a los constantes cambios que se presentan en el entorno. Inicia con el establecimiento de los objetivos de la entidad, la definición de las estrategias a realizar, las políticas destinadas a alcanzar los objetivos estratégicos y la elaboración de planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los resultados.

- **Filosofía:** La planeación estratégica requiere que la dirección tenga compromiso para actuar según la observación del futuro y determinación para planear constantemente, por lo tanto, la planeación estratégica es más que una serie de procedimientos prescriptos, pues en si se trata de una actitud, un modo de vida, un proceso mental e intelectual.

- **Estructura:** La planeación estratégica es un proceso organizado y estructurado que una empresa lleva a cabo para establecer el rumbo de su organización y lograr el cumplimiento de su propósito.

Bajo esta premisa ambos autores enfatizan en la importancia de considerar el futuro en el proceso de planeación estratégica, reconociendo de esta forma que las decisiones estratégicas deben estar informadas por una comprensión sólida de lo que depara el futuro, además debe ser un proceso continuo, en donde la organización se enfoque en la existencia de una efectiva implementación y lleve a cabo un seguimiento constante para garantizar que la estrategia se alinee con los objetivos de la organización y se adapte a los cambios del entorno.

### **Estudio Del Contexto Externo De La Organización**

Las empresas diariamente interactúan con su entorno, el cual contiene elementos que influyen directamente en sus posibilidades de éxito, crecimiento, sostenibilidad y supervivencia, de allí la importancia de mantenerse alerta ante posibles cambios que puedan surgir ya que el entorno genera tanto amenazas como oportunidades y es allí donde los gerentes deben tener la capacidad para formular estrategias que les permita capitalizar las oportunidades y mitigar las amenazas.

Según (Fred, 2003) el propósito de la evaluación del contexto externo es generar una lista específicas de oportunidades que pueden beneficiar a una empresa y las amenazas que deben evitarse, para ello es necesario identificar las variables claves que se presentan y que impactan en la organización. Es fundamental hoy en día para las empresas tener la capacidad de abordar estos elementos de forma proactiva y reactiva, a través de la creación de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y mitigar los efectos negativos que generan las amenazas. A continuación, se describirán las cinco categorías en la cuales se divide las fuerzas externas que intervienen en el entorno.

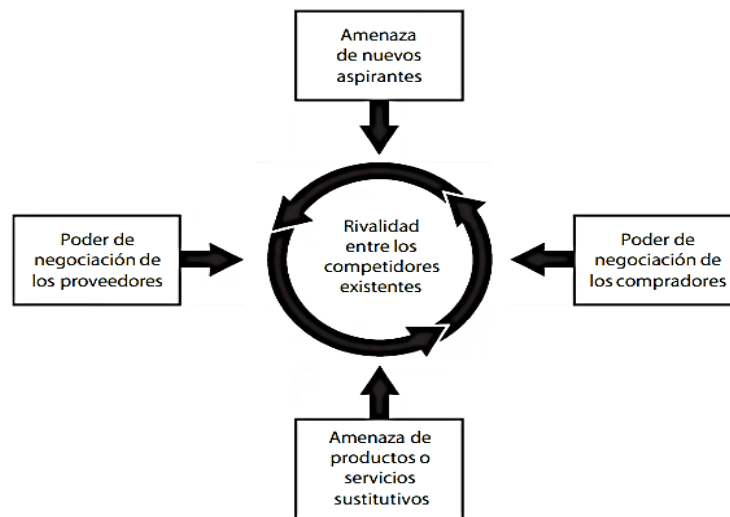
- Fuerzas económicas: Según (Armstrong & Kotler, 2013) los mercados dependen tanto del poder adquisitivo como de personas que consuman. El entorno económico comprende los factores económicos que influye en la capacidad de compra de los consumidores y en su comportamiento de gastos predominante en el mercado.
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales : Según (Fred, 2003) las transformaciones que se presentan a nivel social, cultural, demográfico y medioambiental impactan significativamente en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes. Los cambios en esta variable generan amenazas y oportunidades que desafían permanentemente a las empresas de todos los tamaños, tengan o no un fin lucrativo.
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales: Esta fuerza argumentando lo que indica (Kotler & Armstrong, 2007) consiste en leyes, organismos del gobierno y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada imponiendo restricciones en algunos casos.
- Fuerzas tecnológicas: El entorno tecnológico es posiblemente la fuerza que más influye en el destino del mundo actualmente. En los últimos años la tecnología a permitido el desarrollo de maravillas, pero también ha desatado horrores, por lo tanto, la actitud de las personas frente a la tecnología depende de si estamos impresionados con las maravillas o con los horrores que produce. El autor también detalla que las nuevas tecnologías forman mercado y oportunidades por lo tanto las empresas deben adaptarse y aprovechar las tendencias tecnológicas y de esta forma obtener éxito en un mercado tan competitivo y cambiante como el que se vive actualmente en el mundo empresarial (Armstrong & Kotler, 2013)
- Fuerzas competitivas. Según (Fred, 2003) un componente fundamental de la análisis del entorno es reconocer quienes son los principales competidores, analizar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas y estrategias. La recopilación y evaluación de la competencia es de gran relevancia

ya que con base en esta información la empresa puede generar estrategias de éxito para destacar en el mercado.

### **Las Cinco Fuerzas Competitivas De Porter**

Según (Porter, 2008b) la principal característica de la formulación de una estrategia radica en relacionar una empresa con su entorno. Sugiere que la rivalidad dentro de una industria no surge por casualidad ni es el resultado de la mala suerte, sino que está determinada por las cinco fuerzas competitivas las cuales combinadas determinan la rentabilidad de una empresa en un sector.

A continuación, se explicará en que consiste cada una de las fuerzas competitivas de porter.



#### ***Rivalidad Entre Competidores Existentes***

La rivalidad entre los competidores se encarga de medir la intensidad de la competencia entre las empresas ya establecidas en el mercado. En esta rivalidad las empresas emprenden acciones que les permitan mejorar su posicionamiento en el mercado y lograr conseguir una ventaja competitiva sobre las empresas rivales.

Cuanto más intensa sea la competencia, más difícil puede ser para las empresas obtener beneficios y la competencia tiene un grado mayor de intensidad en industrias en la que prevalecen las siguientes condiciones.

- Cuando más numerosos sean los competidores en la industria o las empresas que compiten sean parecidas en tamaño e influencia, mayor será la competencia porque están propensas a luchar entre si y cuentan con los recursos suficientes para interferir en los asuntos de su competidor.
- Cuando el sector de la industria crece lentamente, ocasiona una lucha por alcanzar una mayor participación en el mercado y mejorar los resultados
- Cuando las barreras de salida son elevadas: Estas barreras surgen cuando a la empresa le resulta más caro abandonar que mantenerse en el mercado, obligándolas a permanecer en la industria, incluso si no genera rentabilidad.
- Los competidores están involucrados con el negocio y tienen ambiciones de liderazgo.
- Las empresas no logran interpretar fácilmente las señales por falta de conocimiento sobre la competencia o porque tienen objetivos diferentes.

### ***Amenaza De Nuevos Competidores***

Esto se refiere al riesgo de que nuevos competidores entren en un mercado y compitan con las empresas ya existentes. El riesgo de que nuevos competidores ingresen dependerá de las barreras de acceso y de la reacción de los competidores ya establecidos en la industria. entre más fuertes y numerosas sean estas barreras, la entrada de nuevos competidores será menor debido a que se reduce el número de participantes que logran eludir dichas barreras. A continuación, se describe algunas de las barreras que se pueden presentar.

- **Economías de escala:** Estas economías ocurren cuando las empresas ya establecida pueden producir a gran escala a costos más bajo por unidad porque pueden distribuir los costos fijos entre más unidades, gozar de tecnología más avanzada o exigir condiciones más favorables a los proveedores. La economía de

escala limita la entrada de nuevos competidores por que las obliga a realizar grandes inversiones y a desplazar a los competidores establecidos o a disminuir su inversión y aceptar una desventaja de costos.

- **Diferenciación del producto:** Ocurre cuando las empresas existentes tienen prestigio de marca y la lealtad de los clientes. Esto levanta una barrera de entrada contra el ingreso de nuevos competidores por que los obliga a realizar inversiones elevadas, para persuadir y ganarse la lealtad de los clientes de su competencia.
- **Necesidades de capital:** Es la necesidad de realizar inversiones significativas de recursos financieros para empezar a competir desde el primer momento. Por ejemplo, invertir en instalaciones, ampliar crédito a los clientes, inventarios, publicidad, etc.
- **Costos cambiantes:** son los costos que asume un comprador cuando realiza cambio de proveedor.
- **Acceso los canales de distribución:** Se presenta una barrera cuando los nuevos competidores necesitan garantizar la distribución de sus productos, y para que los distribuidores logren aceptar sus productos tendrán que persuadirlos por medio de descuentos, bonificaciones por publicidad, entre otros, generando de esta forma una disminución de las utilidades.
- **Desventajas de costos independientes de la economía de escala:** Independientemente del tamaño las empresas establecidas en el mercado pueden gozar de ventajas de costos frente a sus posibles rivales, estos beneficios pueden surgir de fuentes como tecnología de productos patentados, acceso preferencial a materias primas, ubicación, subsidios del gobierno, entre otras.
- **Barreras gubernamentales:** La política del gobierno puede limitar y hasta prohibir que entren nuevos competidores al mercado exigiendo licencias o imponiendo restricciones en la inversión extranjera, controles de medio ambiente y de salud, etc.

### ***Poder De Negociación De Los Compradores***

Los clientes compiten con la industria cuando los presionan para reducir los precios, cuando exigen mayor calidad, más servicios y cuando se enfrentan a los distintos competidores entre sí. Un grupo de compradores será poderoso si:

- Existen pocos compradores o estos compran en grandes volúmenes, lo que les da poder de negociación para exigir la disminución de los costos.
- Los productos de la industria están estandarizados o no se diferencian entre sí, esto genera que un producto al tener un sustituto los clientes puedan comprar en diferentes empresas enfrentándolos a competencia.
- Los precios al cambiar de vendedor no presentan mayores variaciones para los clientes
- Los clientes pueden amenazar con no volver a comprar y producir ellos ese mismo producto.
- Esto se relaciona con la influencia que tienen los clientes o compradores sobre las empresas. Si los compradores tienen un alto poder de negociación, pueden exigir precios más bajos o mejores condiciones, lo que puede reducir los márgenes de beneficio.

#### ***Amenaza De Productos o Servicios Sustitutos***

Los sustitutos son productos que desempeñan una función similar a la del producto de la industria, pero una forma diferente. Su amenaza radica en que puede satisfacer una misma necesidad, pero a un precio menor y en que puede generar competencia entre sectores diferentes debido a que los clientes pueden cambiar de producto, de allí la importancia de que una empresa se distancie de su sustituto ya sea elaborando productos más diferenciados, a través de marketing u otros medios porque esto puede afectar su rentabilidad y su crecimiento.

La amenaza de un producto sustituto es potencial si: el producto sustituto proporciona una atractiva comparación entre precio y sus atributos frente al producto de la industria y si para el comprador el costo de adquirir un producto sustituto es bajo.

#### ***Poder De Negociación De Los Proveedores:***

Se refiere a la influencia que tienen los proveedores sobre las empresas compradoras. Si los proveedores tienen un alto poder de negociación, pueden imponer condiciones más favorables, lo que afecta la rentabilidad de las empresas.

Los proveedores ejercen poder de negociación sobre las empresas si amenazan con aumentar los precios de los insumos o reducir la calidad de los bienes o servicios que suministran. Los proveedores influyen si:

- La cantidad de proveedores en el mercado es poca, esto genera que los proveedores tengan el poder sobre los precios ya que tienen nula o poca competencia.
- Que el producto o servicio sea esencial para los participantes de la industria
- Si para los participantes de una industria los costos de cambiar de proveedor son altos
- Los proveedores ofrecen productos únicos o diferenciados entre si
- No existe en el mercado un sustituto para el producto que ofrece el proveedor
- Los participantes de la industria obtienen mayores ganancias que los proveedores, estos pueden amenazar con integrarse a la industria.

El contexto en el que se desarrollan las empresas influyen en su micro entorno y por lo tanto impacta directamente en sus resultados, por esto es fundamental que las empresas comprendan su entorno e identifiquen las fuerzas que operan en él y como estas se relacionan con las actividades que se desarrollan, esto le permitirá evaluar que tan intensa es la competencia y que posición ocupa frente a sus competidores, identificar las oportunidades y amenazas que se pueden presentar, tomar decisiones estratégicas basadas en análisis rigurosos en lugar de suposiciones, desarrollar estrategias que les ayude a aprovechar sus fortalezas y a disminuir las debilidades y anticipar y gestionar los riesgos asociados al entorno.

### **Estudio Del Contexto Interno De La Organización**

El entorno interno se refiere al contexto en el que se llevan a cabo las actividades operacionales de una empresa, en él se busca analizar los recursos y capacidades e identificar las fortalezas y debilidades para enfrentar al entorno de forma estratégica. Las fortalezas se refieren a las capacidades de la empresa que aseguran el logro de los objetivos establecidos, mientras que las debilidades son carencias, fallos o limitaciones

internas que pueden restringir o dificultar el desarrollo de la empresa ante las condiciones del entorno (Pérez, 1990).

De acuerdo con (Fred, 2003) el contexto interno implica recopilar y comprender la información de las distintas áreas de la empresa. En este proceso es importante dar prioridad a los factores claves, de modo que se puedan identificar plenamente las fortalezas y debilidades principales y estas en conjunto con a las oportunidades y las amenazas identificadas y con la misión definida se convierten en la base para establecer los objetivos y las estrategias que permitan aprovechar las fortalezas internas de la empresa y superar las debilidades. Las principales fuerzas internas que intervienen en una empresa y las cuales deben ser analizadas para así determinar las debilidades y fortalezas son las siguientes:

- **Cultura organizacional:** Según (Fred, 2003) Evaluar la cultura organizacional es muy importante ya que afecta de manera significativa las decisiones en las empresas. Define la cultura empresarial como un conjunto de comportamientos que alcanza una empresa a medida que enfrenta los desafíos de adaptación al contexto externo e integración interna, destacando de esta forma la importancia que tiene en la toma de decisiones estratégicas el conectar los factores externos con los internos.
- **Gerencia:** Según (chiavenato, 2007) la gerencia constituye una fuerza interna muy importante, las funciones básicas del administrador son la planeación, la organización, la dirección y el control, a continuación, se detalla en que consiste cada una.

**Planeación:** (chiavenato, 2007) indica que la planeación es una actividad administrativa que se encarga de establecer por anticipado cuales son los objetivos a alcanzar y cuáles son los pasos que se deben llevar a cabo para lograrlos. Este proceso comienza con la determinación de los objetivos y posteriormente se elabora los planes necesarios para lograrlos de la manera más eficaz posible.

**Organización:** De acuerdo con (chiavenato, 2007) la organización es una entidad social compuesta por individuos, la cual está orientada a alcázar los objetivos específicos. Está diseñada para alcanzar los resultados, generar ingresos, y proporcionar satisfacción

social, maneja una estructura deliberada ya que distribuye y asigna responsabilidades entre todos sus integrantes.

**Dirección:** Esta actividad trata de poner en marcha las actividades y ejecutarlas y para ello debe contar con la disposición del recurso humano de la empresa. La dirección debe orientar las actividades que realizan las personas y motivarlas con el propósito de lograr conseguir los objetivos pretendidos, para ello la empresa debe tener una adecuada comunicación y habilidades de liderazgo y motivación (Chiavenato, 2007).

**Control:** según (chiavenato, 2007) el control se puede interpretar de varias maneras a nivel administrativo, por una parte, el control es visto como una función que busca restringir o reducir conductas no deseadas, en este sentido el control es negativo y limitante. Por otra parte, el control se presenta como un sistema automático de regulación que se emplea con la intención de conservar un nivel constante de flujo o mantener en operación un sistema. Y por último el control como función de la administración que busca que los resultados de la fase de planeación, organización y dirección se ajusten a los objetivos estratégicos. La finalidad del es verificar que la actividad establecida por parte de gerencia logre el cumplimiento de los objetivos o resultados previstos.

- **Mercadotecnia:** (Fred, 2003) define la mercadotecnia como un proceso en el cual las empresas satisfacen las necesidades y deseos de los consumidores en referencia a productos o servicios.
- **Finanzas y contabilidad:** Esta área de la empresa es vista por (Fred, 2003) como el principal indicador para medir la posición competitiva de una empresa y su capacidad para atraer a inversionistas. Es importante resaltar la importancia que tiene el poder analizar de manera apropiada las fortalezas y debilidades financieras de una empresa ya que, a través de los indicadores financieros como la liquidez, el apalancamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, la utilización de activos, el flujo de capital y el valor neto del capital es posible formular estrategias eficaces.
- **producción y operaciones:** Según referencia (Fred, 2003) esta área de la empresa se encarga de transformar los insumo ( materia prima, mano de obra, conocimiento técnico, capital ) en productos o servicios terminados siendo esta actividad la que más ocupa recursos humanos y financieros en una empresa.

- Investigación y desarrollo: De acuerdo con (Fred, 2003) esta área de la empresa se encarga de desarrollar productos o servicios mejores, lo que genera una ventaja competitiva. Su objetivo es ganarles la partida a sus competidores innovando en nuevos productos antes de que la competencia tenga la posibilidad de mejorar la calidad de los productos y reducir el costo de los procesos manufactureros.
- sistemas de información gerencial de la empresa: Teniendo en cuenta lo expresado por (Fred, 2003) el objetivo de los sistemas de información de gestión consiste en darle a la gerencia la información propicia para una mejor toma de decisiones. un sistema de información eficaz recopila, codifica, almacena y sintetiza información tanto externa como interna y presenta datos de una manera que responda a preguntas estratégicas y operativas clave para la empresa.

Continuando con el estudio del contexto interno de la organización es necesario mencionar que dentro del análisis de las funciones administrativas que constituyen la gestión de una empresa se presentan una serie de procesos muy importantes para el diagnóstico interno de la empresa los cuales son los siguientes:

- Gestión y situación contable y financiera: Para (Perez, 1990) en este proceso se debe analizar el desempeño financiero de la empresa, haciendo hincapié en los indicadores que corresponden a factores claves en el sector donde compite la empresa y factores claves correspondientes a los objetivos que se propone la organización. La gestión financiera tiene como propósito establecer, regular y vigilar los recursos financieros de la entidad con el propósito de que los objetivos planteados por la empresa se logren.
- Gestión y situación comercial: En referencia a lo que indica (Perez, 1990) este proceso consiste en las actividades que realiza la empresa con el fin de promover y comercializar sus productos. En este proceso la empresa debe identificar aspectos como las características y comportamientos del comprador, y las características del mercado (tamaño potencial del mercado, segmentos y las tendencias), entre otros.

- **Gestión y situación del servicio:** Según (Perez, 1990) este proceso consiste en realizar mejoras continuas de los servicios que se ofrecen a los clientes y de esta forma lograr un servicio con mayor calidad, eficiencia, fluidez el cual garantice la satisfacción y preferencia del cliente hacia la empresa.
- **Gestión y situación del servicio:** Para Pérez (1990) en este proceso se debe evaluar la calidad en cuanto a la prestación del servicio que presta el ente social, la claridad y la efectividad que tiene el proceso en mención como también la plena definición de los parámetros que debe poseer en la buena práctica de servicio al cliente.
- **Gestión de recursos humano:** (Perez, 1990) considera que es de gran relevancia analizar de forma objetiva esta función ya que las personas que trabajan en una empresa son aquellas que generan los cambios, crean, innovan y velan por el crecimiento de la empresa. Las empresas deben tener como principio fundamental el bienestar de sus trabajadores ya que ellos son el activo más importante que tienen y se encargan del desarrollar y ejecutar todos los procesos administrativos y operativos.
- **Gestión del sistema de información;** De acuerdo con (Perez, 1990) es muy importante que las empresas definan de manera detallada la información que necesitan, así mismo los medios y la forma en la que se obtiene y se controla la información. La buena gestión del sistema de información permite que se pueda realizar una correcta recolección, almacenamiento, procesamiento y distribución de la información de forma eficaz y efectiva minimizando la pérdida de tiempo y costos.

## **Riesgo**

Dado el dinamismo y los constantes cambios del mundo empresarial, se hace necesario gestionar los posibles eventos que puedan afectar a la organización. Estos eventos son los denominados riesgos los cuales pueden provenir tanto del contexto interno como externo.

Según la norma de gestión del riesgo (ISO 31000) el riesgo se define como la incertidumbre que se manifiesta en el proceso de la consecución de un objetivo, básicamente se refiere a situaciones o eventos desfavorables que frenan el desarrollo

normal de las operaciones de una empresa y que tiene afectaciones económicas para sus responsables(norma iso, n.d.) . La mayoría de las veces las organizaciones evalúan el riesgo como una amenaza enfocándose en reducir las posibilidades de que ese evento ocurra, sin embargo, también se presenta la perspectiva del riesgo como una oportunidad para que la organización gestione el riesgo con el objetivo de maximizar los beneficios que estos generan (Departamento Administrativo de la funcion publica, 2018)

La norma ISO 31000 adopta un enfoque de procesos. Para llevar a cabo la implementación de un sistema de gestión de riesgo, es necesario adherirse a una serie de acciones para que el proceso sea eficaz y logre alcanzar los objetivos inicialmente establecidos.

### ***Identificación De Riesgo***

El proceso de identificación de los riesgos implica determinar cuáles son las causas que pueden afectar el alcance de los objetivos estratégicos, con base en el análisis de los factores internos y externos (Departamento Administrativo de la funcion publica, 2018).

### ***Análisis Del Riesgo***

Según (Departamento Administrativo de la funcion publica, 2018) el objetivo del análisis de riesgo es determinar la probabilidad de que ocurra el riesgo y evaluar sus consecuencias. La evaluación de las consecuencias puede dirigir la forma de categorizar el riesgo con el propósito de adquirir datos para establecer el nivel de riesgo y las medidas que se van a llevar a cabo. La información de la etapa de identificación de los riesgos es la base del análisis.

De acuerdo a (Departamento Administrativo de la funcion publica, 2018) el análisis del riesgo tiene aspectos claves que se deben tener en cuenta como son los siguientes:

- Probabilidad: Hace referencia a la posibilidad de que un suceso ocurra y se evalúa mediante criterios de frecuencia, es decir cuántas veces ha ocurrido.
- Impacto: Se refiere a las consecuencias que puede generar la materialización del riesgo en la organización.

- **Calificación:** La calificación de un riesgo se logra al estimar la probabilidad de que suceda y el impacto que puede generar si se materializa.
- **Evaluación del riesgo:** Al realizar la evaluación se contrasta los datos obtenidos en la calificación del riesgo con los estándares predeterminados para establecer el grado de exposición de la entidad al riesgo, de esta forma se puede establecer cuáles son los riesgos que son aceptables, tolerables, moderados, significativos o inaceptables y así determinar cuáles requieren de acciones urgentes para su tratamiento.

### ***Valoración Del Riesgo***

La valoración del riesgo es el resultado de comparar la evaluación del riesgo con los controles identificados, con el propósito de determinar las prioridades para la gestión y la formulación de las políticas. En el desarrollo de esta etapa es esencial tener una comprensión clara sobre los puntos de control existentes en los diversos procesos, los cuales proporcionan información crucial para la toma de decisiones (Departamento Administrativo de la función pública, 2018).

## **Materiales y métodos**

### **Tipo De Investigación**

Para la realización de esta investigación se utilizó el estudio descriptivo, el cual tiene como propósito detallar las propiedades, cualidades y perfiles de individuos, grupos, comunidades, procesos, objetos u otros fenómenos objetos de análisis. Es decir, tiene como función recopilar datos y reportar información sobre distintos conceptos, variables, factores o componentes del problema investigado. En el estudio descriptivo el investigador selecciona las variables y sobre ellas obtiene una serie de datos e información que le permite describir y caracterizar el objeto de estudio y de esta forma obtener una interpretación precisa (Hernández sampieri & Mendoza torres, 2020).

En el caso de esta investigación el estudio descriptivo permite realizar un diagnóstico de la situación de la empresa y así obtener las variables claves externas e internas que intervienen, ayudando a comprender con qué recursos cuenta la empresa y que áreas necesita mejorar. También permitirá realizar la descripción de los procesos que se llevan a cabo en la empresa y las actividades que realizan, identificar y evaluar los riesgos potenciales, algo que sin lugar a dudas contribuye al diseño de estrategias efectivas.

### **Enfoque De La Investigación**

Este estudio se realiza con una investigación mixta que entrelaza y mezcla la investigación cuantitativa y cualitativa. El modelo mixto representa el grado más alto de combinación entre el método cualitativo y cuantitativo, aquí ambos enfoques se mezclan en todo el proceso de investigación o por lo menos en la mayoría de sus etapas y aunque genera que el diseño del estudio sea un poco más complejo también incorpora todas las ventajas que tiene cada uno de los enfoques (Sampieri et al., 2004).

### **Método De Investigación**

Para realizar un trabajo investigativo es necesario utilizar un método que permita el cumplimiento de las metas establecidas, así como tener una idea clara del problema y una

metodología de investigación apropiada. Para lograrlo la investigación recurre a dos métodos los cuales son: el método inductivo y el método deductivo.

### ***Método Deductivo***

El método deductivo permite identificar las características de una situación específica que está siendo investigada a través del resultado de los atributos o afirmaciones contenidas en leyes o principios científicos generales previamente formulados. A través de la deducción, se deducen las consecuencias particulares o individuales de las conclusiones generales aceptadas. El método deductivo permite partir de lo general para elaborar a partir de esta una conclusión particular. De esta forma los estudios futuros, similares a aquellos que formaron parte de la formulación científica general obtenida mediante la inducción, podrán ser comprendidos, explicados y predichos antes de que ocurran, y además, serán aptos para un análisis detallado o comparativo (Abreu, 2014).

### ***Método Inductivo***

Este método permite observar, estudiar y comprender las características genéricas comunes presentes en un conjunto de situaciones con el fin de formular una proposición o principio científico de alcance general. Este método se basa en un proceso de razonamiento donde se parte de casos particulares para llegar a obtener conclusiones generales (Abreu, 2014).

Para el desarrollo de este trabajo investigativo el método que se utilizará será el deductivo ya que permite partir de conocimientos generales como lo son el entorno, para elaborar a partir de esta información unas estrategias enfocadas hacia actividades y procesos propios de la empresa. Este método permitirá que se pueda recolectar la información, organizarla, analizarla y por último realizar las respectivas conclusiones.

## **Fuentes De Información**

### ***Fuentes Primarias***

La recolección de la información para llevar a cabo la investigación se obtuvo a través de unas series de visita realizadas a la empresa sanarte, donde se pudo entrevistar al

representante legal y empleados los cuales aportaron información valiosa sobre la situación interna de la empresa.

### ***Fuentes Secundarias***

Estas se configuran por estudios, investigaciones y artículos científicos acerca la planeación estratégica y de la administración del riesgo y también por información de entidades oficiales del gobierno como el Dane y otras que sean pertinentes para el desarrollo del contexto externo e interno del objeto de estudio.

### **Técnicas e Instrumentos De Recolección De La Información**

En lo referente a las técnicas de recolección de información para llevar a cabo la investigación objeto de estudio, se utilizaron las siguientes:

Entrevista. Esta técnica se aplicó con el representante legal y los empleados de la empresa sanarte, con el objetivo de que estos suministraran información que permitiera conocer aspectos internos de la empresa (funcionamiento, prestación de los servicios, entre otras).

### **Desarrollo**

Para el desarrollo del primer objetivo del trabajo se realiza un estudio del contexto externo de la organización, a continuación, se mostrarán los resultados obtenidos.

## **Estudio Del Contexto Externo De La Organización**

### ***Entorno Político***

Los factores políticos como son la legislación laboral, violencia, la corrupción, las relaciones laborales y la influencia de los partidos políticos pueden tener un impacto importante en los sindicatos en Colombia ya que estos factores debilitan o fortalecen la posición de los sindicatos y la capacidad de poder representarlos como se debería defendiendo siempre los derechos laborales e igualdad de los trabajadores.

A continuación, se detallan estos factores políticos que afectan los sindicatos en Colombia como:

- **Legislación:** Las políticas que implementa el gobierno tienen un impacto significativo para los sindicatos como son las leyes laborales ya que no son favorables para los colaboradores, dificultando las actividades y el funcionamiento de los sindicatos, contribuyendo a que cada vez más sea complicado las negociaciones de los afiliados y los sindicatos. (Bensus, 2007) menciona que la legislación laboral y trabajo decente en cuanto a los bajos índices de ingresos afecta negativamente este gremio; pero sí en cambio se presenta una buena legislación laboral ayudaría positivamente la representación de los gremios en los sindicatos en los países en desarrollo.
- **Violencia y amenazas:** Las constantes amenazas y persecuciones a los líderes sindicales y defensores de derechos humanos contribuyen a la intimidación para que estos líderes puedan continuar con su labor de organizar y cumplir con todas sus actividades a cabalidad. (Pécaut, 1991) indica que para el año 1985 el mayor responsable de las muertes en el país después de los grupos subversivos ha sido propiamente la política o el gobierno en su defecto, con la persecución que se evidencio a los grupos sindicales como lo fue en el año 1987 con la masacre de Urabá. Adicional la violencia y amenazas generalizadas ha fragmentado al país llevándolo a grandes crisis tanto políticas, económicas y sociales.
- **Corrupción:** La corrupción política que afecta continuamente nuestro país, en cuanto a los sindicatos se ven afectados con el soborno o amenazas para que apoyen ciertos procesos o actividades en contra de los intereses de los trabajadores. Según

(Robledo, 2016) la corrupción en Colombia se ha agravado aún más, es tanto así que ha alcanzado tanto negocios públicos como privados, introducido por una ideología neoliberal, por más que se ha diseñado todo tipo de normas y leyes para combatir la corrupción, no ha habido un colombiano que no conozca el nivel de corrupción tan alto que tiene nuestro país.

- **El gobierno y las relaciones laborales:** debido a la falta de comunicación por parte de estos dos entes afectaría sus intereses para poder operar ya que si no respeta los derechos laborales y no realizan buenas negociaciones no se pueden alcanzar los objetivos por ambas partes. De acuerdo a (Uribe & Ortiz, 2006) más del 60% de los trabajos son informales el describe dos posibles razones, la primera la caracteriza en que son muy heterogéneos y la segunda que existen diferentes teorías para definir y entender el sector informal. Según el DANE el autor menciona que para el año 2000 la tasa de informalidad está en el 55.6%, en el 2003 llegó al 61.4%, el autor manifiesta que los más afectados son los jóvenes en el desempleo y la informalidad es más representado en los mayores o adultos.
- **Partidos políticos y su influencia:** Maneja dos puntos de vistas uno bueno que con lleva a que los partidos apoyen las actividades de los sindicatos y trabajen juntos y el negativo que es donde los partidos son más reacios a trabajar en conjunto, logrando debilitarlos y disminuyendo las posibilidades de lograr sus objetivos.

Según (Gechem, 2009) el poder político y su influencia nace desde los orígenes con el general Santander y su libertador, señala que estos partidos políticos nacieron para hacer divisiones sociales con la aparición de estos partidos políticos a mediados del siglo XIX, ellos buscaban los mismos intereses que hasta ahora, el liberal era representado por los comerciantes y artesanos y el conservador por la iglesia, a través del tiempo se ha visto cómo ha ido evolucionando sin dejar de un lado los intereses por los cuales siempre han regido y han ido adquiriendo la fuerza, poder e influencia en los pueblos o ciudadanos a pesar de que los Colombianos dicen que no les interesa la política están rodeados y toman participación cuando se toca el tema.

### ***Entorno Económico***

### ***Producto Interno bruto***

Según el (Dane, 2023c) durante el segundo trimestre de 2023, el Producto Interno Bruto en su serie original registró un aumento del 0,3% en comparación con el mismo período de 2022.

Las actividades económicas que más influyeron en el incremento del valor agregado son las siguientes:

- La Administración pública y defensa; los planes de seguridad social de afiliación obligatoria; la Educación; y las Actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales experimentaron un crecimiento del 4,5%, lo que contribuyó con 0,7 puntos porcentuales a la variación anual.
- Las Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación, así como otras actividades de servicios; las Actividades de los hogares individuales en calidad de trabajadores; y las Actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio aumentarán un 12,2%, aportando 0,5 puntos porcentuales al cambio anual.
- La explotación de minas y canteras, creció un 3,8% y contribuyó con 0,2 puntos porcentuales a la variación anual."

### Producto interno Bruto

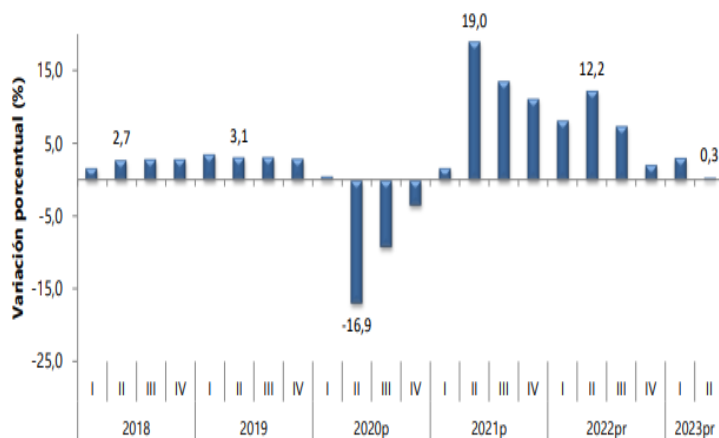


Figura: Producto interno bruto- tasa de crecimiento en volumen 2018-I/ 2023-II

Fuente: Dane

### *Tasa De Desempleo.*

De acuerdo con las cifras expuestas por el (Dane, 2023b) en septiembre de 2023 Colombia registro una tasa de desocupación del total nacional del 9,3%, lo que representó una disminución de 1,5 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2022 (10,7%). La tasa global de participación se ubicó en 64,2%, mientras que en septiembre de 2022 fue 64,1%. Finalmente, la tasa de ocupación fue 58,3%, lo que representó un aumento de 1,0 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2022 (57,2%). Esta información evidencia que en septiembre de 2023 Colombia experimentó una mejora en sus indicadores de empleo en comparación con el mismo mes del año anterior, lo que es una señal positiva para el mercado laboral ya que se manifiesta una disminución del desempleo, un mayor involucramiento de la población en la fuerza laboral y un incremento en el empleo.

### Tasa global de participación, ocupación y desocupación

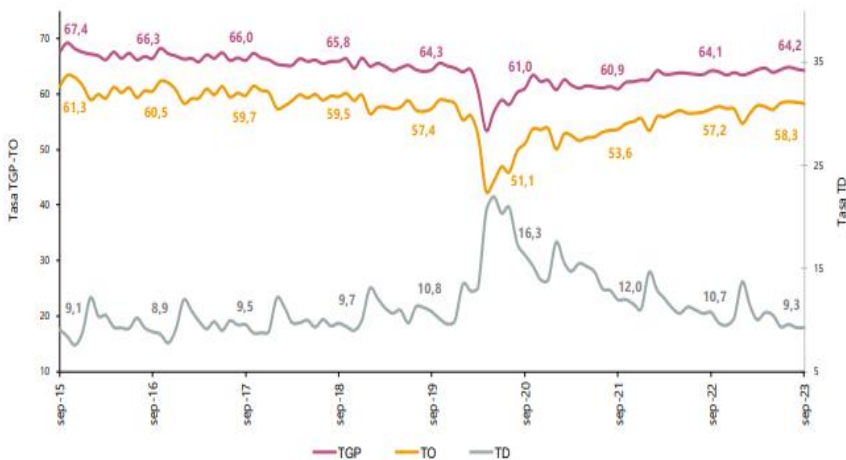


Figura: Tasa global de participación, ocupación y desocupación Total nacional Septiembre (2015 - 2023)

Fuente Dane: 2023

#### ***La inflación.***

De acuerdo a la información obtenida por el (Dane, 2023a) el índice de precios al consumidor (IPC) en el mes de septiembre registro una variación del 10,99% en comparación con el mismo mes de 2022. Durante el último año, las categorías de Transporte (18,56%), Restaurantes y hoteles (15,32%), Bebidas alcohólicas y tabaco (13,33%), Bienes y servicios diversos (12,05%), Alimentos y bebidas no alcohólicas (11,47%), Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar (11,36%) y Educación (11,25%) superaron la media nacional del 10,99%. Por otro lado, las divisiones de Salud (10,33%), Recreación y cultura (8,60%), Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles (7,79%), Prendas de vestir y calzado (5,79%) e Información y comunicación (0,43%) se situaron por debajo del promedio nacional.

## IPC

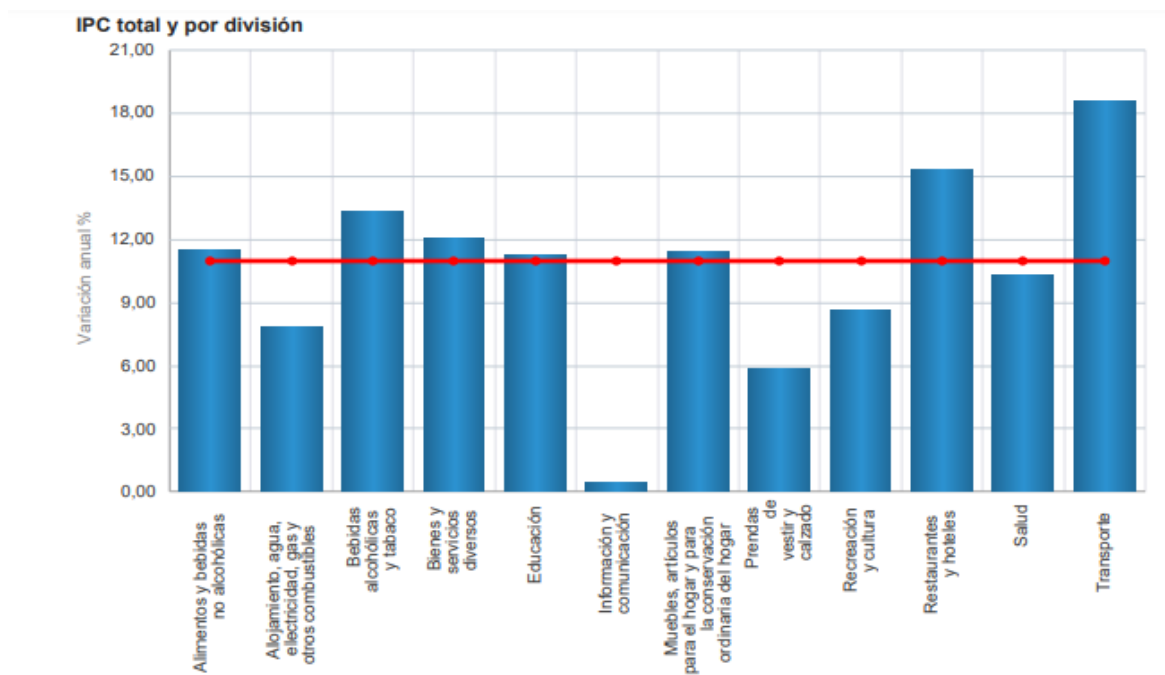


Figura: IPC

Fuente Dane: 2023

***Entorno Social***

En entorno social para los sindicatos en Colombia es mixto, debido a que hay reconocimiento y respeto por parte del gobierno y la sociedad hacia los sindicatos y sin dejar a un lado la importancia que estos tienen en la lucha por buscar una mejora en las condiciones laborales y seguridad social para los trabajadores en Colombia.

Se evidencia muchos desafíos y amenazas para este entorno en cuanto a los sindicatos en Colombia es de mencionar que la violencia y persecución es uno de los principales factores que ha afectado este gremio que se han visto afectados en su mayoría los líderes sindicales y los afiliados a los sindicatos. Colombia ha sido catalogado uno de los países más peligrosos para ejercer la sindicalización, ya que maneja índices altos de asesinatos y amenazas contra líderes sociales y sindicales.

La falta de garantías para que las personas tengan derecho a ejercer su actividad de sindicalización ya que los afiliados que quieren pertenecer se ven obligados a desistir por las represalias que se enfrentan a diario y adicional los despidos injustificados por parte de

las organizaciones. Estas situaciones han afectado considerablemente la negociación de los sindicatos colectivamente y poder garantizar unas mejores condiciones laborales.

Es de aclarar que los sindicatos en Colombia gozan de un reconocimiento y respeto en la sociedad, también se ven afectados por los continuos desafíos que se presentan en el tema de la violencia y la persecución que se ven envueltos ya que no hay unas garantías de seguridad por parte del gobierno para que estas empresas pueden ejercer su labor.

Como lo menciona (Gechem, 2009) el genocidio contra los movimientos políticos en Colombia forma parte de un proceso de eliminación de fuerzas opositoras en el mundo. Se trata de un caso paradigmático en el que se aniquila a los miembros y líderes de ciertos grupos debido a sus convicciones ideológicas, así como la persecución de sus seguidores y la destrucción de un entorno social. Es de aclarar que este no es el único caso de violencia ocurrida en Colombia contra los grupos y movimientos de oposición sino también partidos políticos que han estado ejerciendo el poder tradicionalmente.

### **Estudio Del Contexto Interno De La Organización**

En el análisis de las funciones administrativas se encontró que para la organización objeto de estudio el proceso de planeación no se encuentra documentado, sino que todas sus actividades se desarrollan de acuerdo con las necesidades puntuales que surgen a medida que la organización evoluciona. Es importante señalar que sanarte tiene una misión y visión establecidas desde su creación, además cuenta con una estructura de mando definida dentro del organigrama, sin embargo, carece de un manual de procesos estructurado, no obstante, cada colaborador conoce cuales son las tareas que deben realizar para cumplir a cabalidad con las actividades estipuladas en su contrato y conocen a quien debe reportar y de quien recibir órdenes.

Las decisiones dentro de la organización son tomadas por la junta directiva, la cual se reúne con periodicidad mensual a menos de que se necesiten tomar decisiones que requieran de prioridad inmediata.

En cuanto al componente administrativo, actualmente la organización tiene una estructura establecida que comprende un total de 14 empleados distribuidos de la siguiente manera:

- Gerencia: 1

- Contable: 2
- Seguridad social y Hojas de vida: 2
- Seguridad y salud en el trabajo: 1
- Área jurídica: 2
- Financiero: 1
- Coordinadores Operativos (Enlaces): 5

Esta estructura ha sido efectiva en cumplir con los objetivos y estrategias de la organización, ya que dispone de un equipo competente y cualificado que satisface tanto las necesidades de la organización como las del mercado. Dentro de la estructura de las áreas de sanarte, la que más se destaca es la de coordinadores Operativos (Enlaces), debido a que estas personas son el puente de conexión entre el sindicato, las ESES y los afiliados y son los encargados de solucionar todas las situaciones que se presenten dentro de las Eses y Hospitales en referencia al personal contratado.

Sanarte actualmente tiene contratos con las ESE Suroriente (Santa Rosa – San Sebastián – La Vega – Almaguer), ESE Centro 2 (Rosas – La Sierra – Sotará), ESE Timbío (Timbío), ESE Norte 1 (Buenos Aires – Suarez- Timba), ESE Cxayucejxut (Jambaló - Toribio), Hospital Mama Dominga (Guambia) y Planes de Intervenciones colectivas (PIC Popayán).

Con el objeto de cumplir con sus compromisos contractuales y ofrecer un excelente servicio, sanarte contrata personal calificado y entrenado asegurando de esta forma poder cumplir a cabalidad con los objetivos establecidos en las entidades, por este motivo la organización cuenta con una base de datos confiable y fidedigna para el tema de nuevas contrataciones, remplazos e incapacidades, con esto logra tener un flujo permanente de personal a contratar y medidas para no retrasar los procesos dentro de estas instituciones debido a que son entidades de salud donde su flujo de pacientes es constante y no se pueden interrumpir las labores en cuanto a las atenciones de los pacientes.

A continuación, se describen cada uno de los puestos de trabajo que se presentan la organización sanarte:

Sanarte cuenta con una persona encargada del área de seguridad y salud en el trabajo, la cual es contratada por el sindicato y cuenta con otra persona externa que es

enviada directamente por la ARL debido al gran número de afiliados que tiene, ambas personas son encargadas de realizar el seguimiento al personal desde su ingreso, exigir el examen de salud ocupacional, reportar los accidentes laborales, reportar las enfermedades laborales, brindar capacitaciones y charlas a los afiliados, realizar la inspección de los puestos de trabajo y estar atentas a las condiciones de seguridad y salud del trabajo de cada afiliado. Por su parte el área jurídica de sanarte está compuesta por la abogada y la asistente jurídica, las cuales son las encargadas de elaborar los acuerdos sindicales para todas las personas que ingresan a Sanarte, darle respuesta a los derechos de petición, contestar requerimiento de demandas, hacer notificaciones de reubicaciones para los afiliados, terminaciones de acuerdo, reasignación de actividades, revisión de contratos con los clientes, realizar representación legal ante los juzgados y las demás entidades que los requieran, realizar el proceso de intermediación antes quejas acerca de los afiliados, proceso en el que se realiza una citación para una libre versión de los hechos, realizando el respectivo compromiso mediante un acta firmada solo por la abogada y con esto se soporta a las entidades con las que se tienen contrato que se realizó el debido requerimiento y seguimiento a las quejas interpuestas.

El área contable de la organización cuenta con un contador y un auxiliar contable, ellos son los encargados de registrar y controlar todas las operaciones contables y financieras del ente económico, dentro de sus actividades principales están la emisión de facturas, liquidación de nómina de los empleados administrativos de sanarte, causación y legalización de gastos, realización de estados financieros, reporte de gastos de funcionamiento a los socios de la empresa a 30 de cada mes, control de las cuotas sindicales de los trabajadores, realización de los reportes ante la DIAN, realización de certificados de ingresos, entre otras actividades propias del cargo.

En cuanto al área de tesorería se evidencia que no hay una persona dedicada exclusivamente a esta área, sino que el sindicato determino asignarle funciones de tesorera a una persona que también tiene funciones de coordinadora operativa (enlace). Esta persona es la encargada de realizar los pagos de todos los afiliados que tiene sanarte luego de que los enlaces le suministren la información de la nómina, además realiza el giro de las cajas menores para los gastos dentro de la oficina administrativa y los gastos de las actividades que los coordinadores realizan durante el mes.

Con respecto al área financiera, la organización cuenta con una persona que se encarga de recibir los informes que los coordinadores (enlaces) le suministran y de analizar dicha información para darle reporte a la gerencia acerca de la situación de la empresa.

En La investigación también se pudo evidenciar que la organización cuenta con dos personas para Seguridad social y Hojas de vida, ellas se encargan de recibir y clasificar las hojas de vida según las vacantes que se requieren dentro de la organización, manejan la lista de chequeo que debe tener cada perfil, realizan una base de datos con las hojas de vida que cumplen con todos los requisitos, manejan un programa que es solicitado por las empresas contratantes para que la información sea fidedigna y veraz, realizan la afiliaciones a las entidades de salud, pensión y ARL, realiza y radican las incapacidades y licencias de maternidad y hacen el seguimiento para el pago de estas; es necesario mencionar que la afiliación de cada miembro es de forma independiente, y que quedan bajo la razón social de sanarte, sin embargo, no son contratos laborales, sino acuerdos sindicales en el que sanarte se compromete a pagar la seguridad social y la compensación salarial sin ningún descuento, pero no les paga prestaciones sociales (prima, vacaciones, cesantías, intereses a las cesantías). Es importante resaltar que sanarte no cuenta con un área de recursos humanos estructurada como tal, es decir no hay una persona definida para ese cargo, en este sentido es importante reestructurar esa área para poder darle el seguimiento a cada afiliado y tener un mejor control de todas las personas dentro de la empresa.

En lo referente al ausentismo, este se presenta según las Eses y Hospitales, se evidencia mucha rotación del personal por motivos de compensación y por el orden público que se presenta en las zonas rurales ya que el Cauca en las zonas rurales tiene un gran problema con el orden público, sin embargo, el ausentismo de los colaboradores dentro de la organización de sanarte es mínimo.

En cuanto a los coordinadores operativos ( Enlaces) ellos se encargan de verificar los requisitos mínimos de las personas que ingresan, auditan que todas las personas se encuentren afiliados a seguridad social, realizan las novedades del mes, reportan los retiros de afiliados, realizan la liquidación de las nóminas mensuales de los afiliados, realizan el archivo plano para el cargue de los pagos de nómina que se envía al área de tesorería para

el respectivo pago, elaboran las propuestas que se entregan a las Eses U hospitales, realizan los informes ejecutivos para el cobro mensual a las entidades con las que se tiene el contrato, reciben los informes de todas las actividades que los afiliados realizaron en el punto de atención, realizan visitas para hacer auditoría a los afiliados a los puntos de atención que les corresponde, celebran fechas especiales de los afiliados, entregan dotación de personal dependiendo el modelo de contratación que haya tenido entre Sanarte y los Hospitales o Eses, realizan los cobros mensuales a las Eses u Hospitales es decir todo el manejo financiero de los contratos, expediciones de certificaciones laborales de los afiliados, verifican la afiliación de pólizas de responsabilidad civil por cada afiliado y la general de la empresa, brindan convenidos asequibles a los afiliados para que realicen las capacitaciones requeridas con las entidades contratantes, realizan y presentan informes al ministerios de salud y protección social referente a los contratos que se hayan firmado con cada Ese.

Con respecto a la dirección se encontró que las decisiones significativas son tomadas por los 10 socios con los que cuenta sanarte, y no se observan factores que obstaculicen el ejercicio de la autoridad en los diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización. En este caso las decisiones importantes se basan en la orientación proporcionada por la junta directiva, de acuerdo con las necesidades o novedades que puedan surgir de manera espontánea en las operaciones, sin seguir procedimientos claramente definidos.

El representante legal es la persona encargada de realizar los acercamientos y los contratos con los hospitales y ESES, además de realizar convenios con entidades para pasantes, de planear y dirigir a cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, entre otras funciones.

Por otra parte, se visualizó que en la organización Sanarte se maneja un liderazgo participativo, en el cual la dirección promueve el trabajo de manera colaborativa con el equipo y se consideran valiosas las opiniones y aportes de los miembros. En este sentido el representante legal permanentemente tiene comunicación con su personal y realiza reuniones mensuales con los Coordinadores Operativos (enlaces) para escuchar sus

opiniones y tomar las medidas correctivas necesarias para mejorar los procesos en la organización, además se preocupa por mantener un excelente clima organizacional y por el bienestar de sus colaboradores.

En relación con la evaluación y control se logró evidenciar que la organización actualmente no cuenta con un sistema de control que le permita medir su desempeño, esto ha ocasionado que sanarte no tenga la capacidad de determinar que estrategias están siendo exitosas y cuáles no, lo que limita su capacidad de poderse ajustar al entorno empresarial tan cambiante como el actual.

En cuanto a la gestión y situación contable-financiera de Sanarte, es relevante destacar que, según el contador de la organización, la empresa dispone de dos sistemas contables eficientes, estos sistemas son fundamentales para procesar la información de manera confiable, oportuna y veraz. Este enfoque en la precisión y confiabilidad de la información desempeña un papel crucial en la toma de decisiones y en el control efectivo de los recursos. Además, Sanarte goza de una sólida situación financiera en la actualidad. La organización cuenta con un capital de trabajo adecuado para llevar a cabo sus operaciones diarias, esta solidez financiera le permite considerar proyectos importantes para el futuro y no solo pueden cubrir las necesidades actuales, sino que también tienen la capacidad de adjudicar líneas de crédito sin intereses, lo que es un beneficio para sus miembros.

En términos de seguridad social obligatoria, Sanarte muestra un compromiso excepcional ya que consigna de manera puntual todos los pagos relacionados con la seguridad social, sin sujeción al pago por parte de la IPS, esto demuestra una responsabilidad sólida y un compromiso con el bienestar de sus miembros.

En lo que respecta a la gestión y situación comercial de Sanarte, esta organización se enfoca en la prestación de servicios de salud para diversas empresas sociales del estado (ESE) y hospitales públicos, ofreciendo personal misional en áreas asistenciales, administrativas y de servicios generales, lo que les permite brindar un enfoque integral en la atención de la salud. Su público objetivo son las empresas sociales del estado y los hospitales del departamento del Cauca. En este entorno competitivo, Sanarte compite con otros sindicatos que también se dedican a la prestación de servicios profesionales de salud

y para establecer relaciones comerciales y contratos el representante legal de la organización es el encargado de llevar a cabo las conexiones y las propuestas iniciales con los gerentes de ESES y hospitales con el fin de obtener las negociaciones.

Por otra parte, la gestión del sistema de información en Sanarte es un componente fundamental de su operación, la organización reconoce la importancia de manejar datos precisos y oportunos en todos los niveles de la empresa. Cada área de la organización se encarga de información específica, y la confiabilidad de estos datos es esencial, para ello Sanarte ha implementado un sistema de información de alta calidad y eficiencia, el cual desempeña un papel crucial al permitir que la información fluya de manera efectiva a través de la organización. La eficiencia en la circulación de datos es esencial para garantizar que la información esté disponible cuando se necesita y que sea precisa y veraz.

Por último, la gestión del talento humano en Sanarte se enfoca en dos aspectos clave: calidad y cantidad del personal. La organización ha invertido en la formación y capacitación continua de su equipo para garantizar que estén altamente calificados y posean las habilidades necesarias para la ejecución efectiva de sus actividades, además, la distribución del personal se realiza de acuerdo con las necesidades operativas de la organización, sin embargo, se ha identificado la necesidad de optimizar la estructura organizativa creando un área específica de recursos humanos y contando con una persona exclusiva para el área de tesorería, lo cual ayudaría a evitar la sobrecarga laboral en algunos colaboradores de las áreas administrativas y permitiría una reasignación más efectiva de tareas de acuerdo a los perfiles de los empleados.

En relación al clima laboral y la salud ocupacional, Sanarte mantiene un ambiente laboral favorable mediante una comunicación fluida y asertiva entre sus colaboradores, tiene poca rotación de personal y bajo ausentismo, el cual es ocasionado mayormente por motivos de salud o necesidades personales.

Las condiciones físicas de trabajo en las instalaciones de la organización son adecuadas para el desarrollo de las actividades, manteniendo así un entorno de trabajo sin riesgos significativos dentro de las instalaciones físicas.

La matriz de riesgo busca catalogar la importancia que tiene los riesgos para sanarte, para lo cual se identificaron y evaluaron los posibles escenarios de riesgo que se presenta a nivel interno y externo en la organización y de esta manera permite tomar medidas preventivas y acciones correctivas.

ANÁLISIS DEL RIESGO (CALIFICACION Y EVALUACION)												
N°	TIPO DE RIESGO	RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	RIESGOS ASOCIADOS AL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	Puntaje Impacto	IMPACTO (1) Insignificante (5) Menor (10) Moderado (15) Mayor (20) Catastrófico	Puntaje Probabilidad	FRECUENCIA O PROBABILIDAD (1) Raro (2) Improbable (3) Posible (4) Probable (5) Casi Seguro	SEVERIDAD DEL RIESGO Puntaje Riesgo Total (Prioridad)	ZONA DE RIESGO	ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SUGERIDA
1	CUMPLIMIENTO	Cambios frecuentes en la legislación laboral en afectación a las relaciones laborales	Este riesgo se refiere a la posibilidad de que los cambios constantes en la legislación laboral, como modificaciones en las normativas sobre contratación, despidos, salarios y beneficios, puedan perturbar las relaciones laborales en una organización. Estos cambios pueden causar confusión, aumentar los costos de cumplimiento y generar disputas entre empleadores y empleados, lo que a su vez puede afectar negativamente el clima laboral y la productividad.	Cambios frecuentes en la legislación laboral en afectación a las relaciones laborales	Este riesgo se refiere a la posibilidad de que los cambios constantes en la legislación laboral, como modificaciones en las normativas sobre contratación, despidos, salarios y beneficios, puedan perturbar las relaciones laborales en una organización. Estos cambios pueden causar confusión, aumentar los costos de cumplimiento y generar disputas entre empleadores y empleados, lo que a su vez puede afectar negativamente el clima laboral y la productividad.	20	CATASTROFICO	4	PROBABLE	80	EXTREMA	REDUCIR EL RIESGO, EVITAR EL RIESGO, COMPARTIR O TRANSFERIR
2	SEGURIDAD	Indices altos en violencia y corrupción frente a sindicalistas	Este riesgo implica la exposición de los sindicalistas a un entorno peligroso caracterizado por la violencia y la corrupción. Los sindicalistas pueden ser objeto de agresiones físicas, amenazas o extorsión, lo que socava su capacidad para representar y proteger los intereses de los trabajadores. La corrupción en las relaciones sindicales puede debilitar la integridad de los líderes sindicales y socavar la confianza de los trabajadores en el movimiento sindical.	Indices altos en violencia y corrupción frente a sindicalistas	Este riesgo implica la exposición de los sindicalistas a un entorno peligroso caracterizado por la violencia y la corrupción. Los sindicalistas pueden ser objeto de agresiones físicas, amenazas o extorsión, lo que socava su capacidad para representar y proteger los intereses de los trabajadores. La corrupción en las relaciones sindicales puede debilitar la integridad de los líderes sindicales y socavar la confianza de los trabajadores en el movimiento sindical.	20	CATASTROFICO	5	CASI SEGURO	100	EXTREMA	REDUCIR EL RIESGO, EVITAR EL RIESGO, COMPARTIR O TRANSFERIR
3	FRAUDE	Alta influencia de los partidos políticos	Este riesgo se refiere a la interferencia de los partidos políticos en los asuntos sindicales y laborales. Cuando los partidos políticos tienen una influencia desproporcionada en los sindicatos, esto puede llevar a la politización de los temas laborales y socavar la independencia de los sindicatos. Esto puede dar lugar a agendas políticas que no necesariamente reflejan los intereses de los trabajadores, lo que a su vez puede generar conflictos y descontento en el entorno laboral.	Alta influencia de los partidos políticos	Este riesgo se refiere a la interferencia de los partidos políticos en los asuntos sindicales y laborales. Cuando los partidos políticos tienen una influencia desproporcionada en los sindicatos, esto puede llevar a la politización de los temas laborales y socavar la independencia de los sindicatos. Esto puede dar lugar a agendas políticas que no necesariamente reflejan los intereses de los trabajadores, lo que a su vez puede generar conflictos y descontento en el entorno laboral.	15	MAYOR	4	PROBABLE	60	ALTA	REDUCIR EL RIESGO, EVITAR EL RIESGO, COMPARTIR O TRANSFERIR



INDICE				INDICE		Riesgos del entorno Externo		Riesgos del entorno interno		INDICE		
ANÁLISIS DEL RIESGO (CALIFICACION Y EVALUACION)												
N°	TIPO DE RIESGO	RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	RIESGOS ASOCIADOS AL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	Puntaje Impacto	IMPACTO (1) Insignificante (5) Menor (10) Moderado (15) Mayor (20) Catastrófico	Puntaje Probabilidad	FRECUENCIA O PROBABILIDAD (1) Raro (2) Improbable (3) Posible (4) Probable (5) Casi Seguro	SEVERIDAD DEL RIESGO Puntaje Riesgo Total (Prioridad)	ZONA DE RIESGO	ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SUGERIDA
7	ESTRATEGICO	Planeación organizacional sin estudio realizado	Este riesgo se refiere a la falta de análisis y evaluación adecuados al llevar a cabo la planeación estratégica de una organización. Sin un estudio previo y en profundidad de las condiciones internas y externas, la organización puede tomar decisiones estratégicas erróneas o ineficientes, lo que podría llevar a la pérdida de recursos y oportunidades.	Planeación organizacional sin estudio realizado	Este riesgo se refiere a la falta de análisis y evaluación adecuados al llevar a cabo la planeación estratégica de una organización. Sin un estudio previo y en profundidad de las condiciones internas y externas, la organización puede tomar decisiones estratégicas erróneas o ineficientes, lo que podría llevar a la pérdida de recursos y oportunidades.	15	MAYOR	4	PROBABLE	60	ALTA	REDUCIR EL RIESGO, EVITAR EL RIESGO, COMPARTIR O TRANSFERIR
8	ESTRATEGICO	Actividades ejecutadas con base a la necesidad organizacional	Este riesgo se relaciona con la ausencia de una planificación adecuada y la tendencia a llevar a cabo actividades de manera reactiva en función de las necesidades inmediatas de la organización. Esto puede resultar en una falta de visión a largo plazo, ineficiencia operativa y falta de alineación con los objetivos estratégicos.	Actividades ejecutadas con base a la necesidad organizacional	Este riesgo se relaciona con la ausencia de una planificación adecuada y la tendencia a llevar a cabo actividades de manera reactiva en función de las necesidades inmediatas de la organización. Esto puede resultar en una falta de visión a largo plazo, ineficiencia operativa y falta de alineación con los objetivos estratégicos.	15	MAYOR	4	PROBABLE	60	ALTA	REDUCIR EL RIESGO, EVITAR EL RIESGO, COMPARTIR O TRANSFERIR
9	ESTRATEGICO	Conocimiento tacito en cuanto a sus procesos organizacionales	Este riesgo se refiere a la dependencia excesiva del conocimiento tácito o no documentado en una organización. La falta de documentación y compartición de procesos y procedimientos puede llevar a problemas de continuidad, dificultades en la formación de nuevos empleados y vulnerabilidad en caso de que los empleados clave dejen la organización.	Conocimiento tacito en cuanto a sus procesos organizacionales	Este riesgo se refiere a la dependencia excesiva del conocimiento tácito o no documentado en una organización. La falta de documentación y compartición de procesos y procedimientos puede llevar a problemas de continuidad, dificultades en la formación de nuevos empleados y vulnerabilidad en caso de que los empleados clave dejen la organización.	20	CATASTROFICO	3	POSIBLE	60	ALTA	REDUCIR EL RIESGO, EVITAR EL RIESGO, COMPARTIR O TRANSFERIR
10	OPERATIVO	Inexistencia de un área de gestión del talento humano	Este riesgo implica la falta de una función organizativa dedicada a la gestión del talento humano. La ausencia de un departamento de recursos humanos puede llevar a desafíos en la contratación, desarrollo, retención y gestión del personal, lo que podría resultar en una pérdida de talento y desequilibrios en el entorno laboral.	Inexistencia de un área de gestión del talento humano	Este riesgo implica la falta de una función organizativa dedicada a la gestión del talento humano. La ausencia de un departamento de recursos humanos puede llevar a desafíos en la contratación, desarrollo, retención y gestión del personal, lo que podría resultar en una pérdida de talento y desequilibrios en el entorno laboral.	10	MODERADO	3	POSIBLE	30	MEDIA	REDUCIR EL RIESGO, EVITAR EL RIESGO, COMPARTIR O TRANSFERIR

				ANÁLISIS DEL RIESGO (CALIFICACION Y EVALUACION)								
N°	TIPO DE RIESGO	RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	RIESGOS ASOCIADOS AL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	Puntaje Impacto	IMPACTO (1) Insignificante (5) Menor (10) Moderado (15) Mayor (20) Catastrófico	Puntaje Probabilidad	FRECUENCIA O PROBABILIDAD (1) Raro (2) Improbable (3) Posible (4) Probable (5) Casi Seguro	SEVERIDAD DEL RIESGO Puntaje Riesgo Total (Prioridad)	ZONA DE RIESGO	ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SUGERIDA
11	CONTROL	Inexistencia de un proceso de evaluación y control organizacional	Este riesgo se refiere a la falta de un sistema estructurado para evaluar y controlar el rendimiento y los procesos en la organización. Sin una evaluación continua y procesos de mejora, la organización puede ser ineficiente, no cumplir con sus objetivos y enfrentar problemas recurrentes sin solucionar.	Inexistencia de un proceso de evaluación y control organizacional	Este riesgo se refiere a la falta de un sistema estructurado para evaluar y controlar el rendimiento y los procesos en la organización. Sin una evaluación continua y procesos de mejora, la organización puede ser ineficiente, no cumplir con sus objetivos y enfrentar problemas recurrentes sin solucionar.	15	MAYOR	3	POSIBLE	45	ALTA	REDUCIR EL RIESGO, EVITAR EL RIESGO, COMPARTIR O TRANSFERIR
12	OPERATIVO	Alta carga laboral por la estructura empresarial del sindicato	Este riesgo se relaciona con una estructura empresarial sindical que puede generar una carga de trabajo excesiva para los líderes sindicales y miembros activos. Esto puede llevar a agotamiento, falta de tiempo para actividades sindicales efectivas y una disminución en la calidad de la representación de los trabajadores.	Alta carga laboral por la estructura empresarial del sindicato	Este riesgo se relaciona con una estructura empresarial sindical que puede generar una carga de trabajo excesiva para los líderes sindicales y miembros activos. Esto puede llevar a agotamiento, falta de tiempo para actividades sindicales efectivas y una disminución en la calidad de la representación de los trabajadores.	5	MEJOR	2	IMPROBABLE	10	BAJA	ASUMIR EL RIESGO, REDUCIR EL RIESGO

## **Estrategia Para El Riesgo De Cumplimiento**

Estar en constante actualización, es decir permanecer atento a los cambios de la legislación laboral, realizar unos seguimientos de las nuevas normativas y regulaciones, la evaluación del impacto es muy importante debido a que permite analizar los cambios en la legislación laboral y como esta puede afectar a la organización, identificando los riesgos y posibles consecuencias. La adaptabilidad y la planificación no pueden faltar al momento de desarrollar del plan de acción para cumplir con las nuevas regulaciones minimizando el impacto negativo que se pueden presentar en las relaciones laborales. La comunicación asertiva permite tener una buena comunicación clara y transparente con los afiliados para informarles constantemente los cambios en cuanto a la legislación laboral, y brindarles soluciones rápidas y concretas a sus inquietudes, brindarles las capacitaciones requeridas a los afiliados y personal de la empresa Sanarte sobre los cambios en la legislación laboral, para mantenerlos informados sobre sus obligaciones y responsabilidades. Realizar un seguimiento frecuente a los cambios que presenta la legislación laboral y ajustar su impacto en la organización en cuanto a las estrategias. Ya que debido a los constantes cambios se debe estar actualizando para poder darle el cumplimiento a las regulaciones laborales y la mitigación de los riesgos asociados a esta variable.

## **Estrategia Riesgo De Seguridad**

Implementar medidas de seguridad adecuadas para proteger a los sindicatos de agresiones físicas, amenazas o extorsiones, como contratar personas de seguridad en las instalaciones, adecuar sistemas de vigilancia y tener comunicación constante con las autoridades competentes cuando se presenten algún hecho que atente contra el bienestar de las personas afiliadas. Entregar informes de transparencia en las relaciones sindicales como la rendición de cuentas para prevenir la corrupción, como la implementación de políticas internas claras y procesos transparentes como las auditorias regulares. El brindarles capacitaciones constantes y apoyo a los líderes sindicales o sociales fortalecen su integridad y habilidades para representarlos, para que así puedan proteger los intereses de los trabajadores, como programas para liderazgo sindical, asesoramiento legal y ayudas con profesionales para manejar temas de apoyo emocional. El establecer alianzas con

organizaciones internacionales que defienden los derechos humanos, laborales, corrupción en el ámbito sindical pueden proporcionar el apoyo en cuanto a recursos y presión para estos temas sociales que afectan tanto estos gremios y de esta manera poder colaborarles estrechamente brindándoles un poco más de seguridad y tranquilidad de la gestión que se esta realizando hacia los afiliados para que su participación siga activa.

### **Estrategia Para El Riesgo De Fraude**

Fomentar la participación activa de los afiliados en la toma de decisiones sindicales y garantizar empatía de ambas partes, socializar todo tipo de inconvenientes presentados en cualquier momento par evitar la interferencia y persuasión de la parte política en los asuntos laborales, fortalecer su conocimiento constantemente por medio de capacitaciones que ayuden a tomar decisiones importantes y evitar la influencia de partes externas que los perjudiquen en sus actividades, importante seguir fomentando el dialogo dentro de las instalaciones para abordar en equipo los temas de los desafíos laborales garantizándoles una representación ecuánime de ambas partes.

### **Estrategia Riesgo De Imagen**

Una manera de enfrentar esta situación es impulsar el equilibrio e igualdad, evitar la discriminación en el lugar del trabajo mediante políticas internas que se hagan saber en los puestos de trabajo de las ESE u Hospitales a los jefes inmediatos para que sean socializados a todos los colaboradores y capacitaciones a los Enlaces para que sepan manejar estos tipos de impases con sus afiliados. Implementar un sistema de evaluación de desempeño, destacar los logros obtenidos y situaciones presentadas que los puso en situación incómoda. Es muy importante seguir fomentado la participación activa de los afiliados en todas las actividades sindicales para garantizar su permanencia.

### **Estrategia Para Riesgo Estratégico**

Implementar un proceso de análisis y evaluación en la planeación estratégica con un estudio de las condiciones internas y externas de la organización como lo es el análisis de FODA que permite analizar la competencia y el entorno. Adicional se debe establecer

seguimiento y revisión mensual de las estrategias para garantizar su cumplimiento y su eficacia, para realizar los ajustes pertinentes cuando sea necesario.

Realizar una planeación estratégica implementado metas y objetivos claros a largo plazo, se deben establecer mecanismos de monitoreo y revisión semestral para asegurar que la dirección de los objetivos estratégicos se esté cumpliendo, sin desviarse de lo propuesto, se debe evaluar y realizar ajustes cuando se necesario para poder cumplir con los objetivos planteados por la organización.

Implementar un sistema de gestión de conocimientos donde se consigne la documentación para el manejo de procesos y procedimientos mas relevantes de las actividades de la empresa, se debe establecer asesorías y capacitaciones para los ENLACES y que ellos transmitan el mismo conocimiento entre los miembros del equipo. Continuar fomentado una cultura de colaboración y trabajo en equipo incentivando la comunicación de ambas partes de información y documentación par la mejora de los procesos y actividades dentro de la organización.

### **Estrategias Para Riesgos Operativos**

Implementar el área de recursos humanos, que se dedique a la gestión de la contratación de las diferentes profesiones que se requieren para los cargos, selección del personal, desarrollo de actividades y retención del personal, desarrollar evaluaciones de desempeño y la gestión del clima organizacional para que esto permita asegurar un entorno equilibrado y motivado.

Establecer los indicadores claves que midan y evalúen el desempeño de los procesos y el alcance de los objetivos. Establecer mecanismos de retroalimentación y revisión continua para identificar áreas de mejoras y así poder tomar acciones correctivas a tiempo.

Realizar un informe mensual de la gestión de carga del trabajo esto permite establecer responsabilidades y el tiempo que requiere cada actividad y así evitar el estrés y agotamiento, otra manera de abordar seria asignarles recursos adicionales o contratar personal adicional para el apoyo de estas actividades y así los miembros y empleados de sanarte tendrían un mejor rendimiento, las capacitaciones son primordiales ya que garantiza

habilidades como el liderazgo mejorando la eficiencia y calidad en las actividades realizados por los colaboradores. Tener en cuenta el manejo que otros sindicatos tienen pueden ayudar a ir mejorando procesos que con lleven a la satisfacción de los afiliados.

### **Estrategias Para Riesgos De Control**

Desarrollar un sistema de control que tenga en cuenta los aspectos más críticos que presenta actualmente la organización y se incluya el desempeño financiero, operativo, de recursos humanos y cumplimiento. En este sistema se debe incluir indicadores de rendimiento que se alineen con los objetivos estratégicos.

Implementa un enfoque de mejora continua PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) con la finalidad de identificar, planificar, ejecutar y evaluar mejoras en los procesos y el rendimiento, además se debe fomentar una cultura de aprendizaje y adaptación, donde los colaboradores se sientan parte de la organización y estén comprometidos en la identificación de problemas y en la resolución de los mismos.

También se debe establecer roles y responsabilidades en el proceso de evaluación y control, por lo tanto, es necesario designar un equipo para supervisar la implementación del sistema de control y que el responsable sea el encargado de informar a la alta gerencia, de igual manera los resultados obtenidos se deben comunicar al personal de tal forma que estén informados y se sientan involucrados en el proceso de mejora.

## Conclusiones

Con base al primer objetivo que se planteó en la investigación y que consistía en realizar un estudio del contexto organizacional del sindicato “sanarte” se evidencio que para el sindicato los riesgos a los cuales se ve expuesto son dinámicos y cambiantes, esto ocasionado por una parte por los riesgos externos a los que se ve expuesto y por la otra por el entorno interno actual de la organización y para los cuales la organización objeto de estudio debe aplicar técnicas que permitan que esos riesgos se reduzcan.

Es relevante señalar que los enfoques de evaluación de entornos, como el análisis PESTEL y el examen de los procesos organizacionales, destacan por su notoria versatilidad, ya que facilitan la identificación y evaluación de riesgos, así como su posterior clasificación, lo que posibilita valoraciones objetivas acerca de lo estudiado. De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación del contexto organizacional de sanarte y para el cumplimiento del segundo objetivo del presente trabajo el cual consistía en identificar las variables de incertidumbre que afectaban a la organización. Se elabora la matriz de riesgo, sobre la cual se identifica y se describe el riesgo, se le aplica su impacto y su probabilidad de ocurrencia colocando la variable a una zona de riesgo, de acuerdo a los resultados obtenidos se logran estrategias que permiten convertir aquellos riesgos en oportunidades de mejoras.

Esta investigación concluye de manera general que el realizar un estudio donde integre la planeación estratégica y la administración de riesgo es muy importante en las organizaciones, a sanarte sin lugar a dudas esta investigación será de gran apoyo para su mejoramiento organizacional.

## Referencias

- Abreu, J. Luis. (2014). *El Método de la Investigación Research Method*. 9(3), 195–204.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing* (P. Educación (ed.)).
- Bensus, G. (2007). *La efectividad de la legislación laboral en América Latina*.
- chiavenato, idalberto. (2007). *Introducción a La Teoría General De La Administración* (M. GrawHill (ed.); Séptima e).
- Dane. (2023a). *Boletín técnico Índice de Precios al Consumidor (IPC) septiembre 2023*.  
<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IPC/bol-IPC-sep2023.pdf>
- Dane. (2023b). *Boletín técnico Principales indicadores del mercado laboral septiembre de 2023*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIH-sep2023.pdf>
- Dane. (2023c). *Boletín técnico Producto interno bruto (PIB) II trimestre 2023 preliminar*.
- Departamento Administrativo de la función pública, C. (2018). *Guía para la Administración del Riesgo*.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Pearson (ed.); Novena, Issue 1).
- Gechem, C. E. (2009). *Los partidos políticos en Colombia: entre la realidad y la ficción\**.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, Christian Paulina. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (McGraw-hill (ed.)).
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica* (Pearson Educación (ed.)).
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos*.
- norma iso. (n.d.). *Norma ISO 31000*.
- Pécaut, D. (1991). *COLOMBIA : VIOLENCIA Y DEMOCRACIA \**.

- Perez, M. (1990). *Guia practica de planeacion estrategica* (U. del Valle (ed.)).
- Porter, M. E. (2008a). *¿ Qué es la estrategia ?*
- Porter, M. E. (2008b). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Grupo editorial patria (ed.); Trigesima).
- Robledo, jorge enrique. (2016). *La corrupción en el poder: Y el poder de la corrupción en Colombia* (Aguilar (ed.)).
- Sampieri, H., Collado, F., & Lucio, B. (2004). *Metodologia de la investigacion* (McGraw-Hill Interamericana (ed.)).
- Steiner, G. (1985). Planeación estratégica lo que todo director debe saber. *Grupo Editorial Patria*, 19–30. <https://docplayer.es/18431480-Planeacion-estrategica-lo-que-todo-director-debe-saber-una-guia-paso-a-paso.html>
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., Strickland, A. J., & Soto, G. A. S. (2015). *Administracion Estrategica: Teoria y casos* (S. A. D. C. V. A. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES (ed.); Decimoctav).
- Uribe, jose ignacio, & Ortiz, C. H. (2006). *Informalidad laboral en Colombia, 1988-2000: Evolución, teorías y modelos*. (U. del Valle (ed.)).