



LA ORGANIZACIÓN INTERNA EN LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

Hugo Gaspar Hernández Palma
Dairo Javier Novoa Pérez
Angélica Jiménez Coronado

Impreso por Corporación Universitaria
Latinoamericana
Colombia | Atlántico | Barranquilla

Hernández Palma, Hugo Gaspar; Jiménez Coronado, Angélica; Novoa Pérez, Dairo Javier

La organización interna en los proyectos de inversión

1.ª edición – Barranquilla, Colombia: Sello Corporación Universitaria Latinoamericana CUL, 2026.

ISBN: 978-628-95468-7-3

Afiliación institucional de los autores: Universidad del Atlántico _
Sede Puerto Colombia, Atlántico, Colombia.

CORPORACION UNIVERSITARIA LATINOAMERICANA CUL

José Eduardo Crissien Orellano
Rectoría General

Luisa Carolina Díaz Dagand
Secretaría General

Javier José Orellano Munive
Vicerrectoría Administrativa y Financiera

Jairo Luis Martínez Ventura
Vicerrectoría Académica

Jennifer Ann Gallagher Hastie
Vicerrectoría de Bienestar

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

Autoridades académicas y administrativas
Corporación Universitaria Latinoamericana CUL

Los datos consignados en la catalogación fueron
tomados del registro del título en la Cámara
del Libro con radicado No. 427283.

Director de investigaciones y proyectos CINPRO
Leidy Pérez Coronell

Diseño y diagramación
Inés Masiel Rueda Gordón

Impreso en Barranquilla, Colombia.

© 2026

Sello Corporación Universitaria
Latinoamericana CUL

Nota Legal: Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros medios conocidos o por conocerse, sin autorización previa y por escrito de los titulares de los derechos patrimoniales. La infracción de estos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual. La responsabilidad del contenido de este texto corresponde a sus autores.

Perfil Hugo Gaspar Hernández Palma

El doctor Hugo Gaspar Hernández Palma es un destacado Ingeniero Industrial Colombiano, especialista en Diseño y Evaluación de Proyectos, en Interventoría y Supervisión para la Construcción, en Analítica de Datos y en Estudios Pedagógicos. Asimismo, cuenta con maestrías en Dirección de Proyectos y en Sistemas de Gestión, un doctorado en Ingeniería Energética y actualmente es doctorando en Gerencia de Proyectos. Con más de 16 años de trayectoria en la educación superior, se desempeña como Docente de Carrera Tiempo Completo adscrito al Programa de Administración de Empresas de la Universidad del Atlántico, donde asiste las asignaturas de pregrado y posgrado. Adicionalmente, ha sido reconocido como Investigador Senior (IS) por Minciencias gracias a su sólida producción académica, la cual incluye el desarrollo de software y la publicación de múltiples libros y artículos en revistas científicas de alto impacto enfocados en las áreas de administración, gestión y proyectos.



Perfil Angélica María Jiménez Coronado

La doctora Angelica Maria Jimenez Coronado es una destacada Ingeniera de Sistemas Colombiana, Magíster en Administración de Empresas (MBA), especialista en Redes de Computadores y Doctora en Administración. Con una trayectoria superior a los 17 años, posee una sólida experiencia en procesos de planeación estratégica, gestión académica, transformación digital y formulación de proyectos en los sectores público y privado. Actualmente, está categorizada como Investigadora Asociada (IA) por Minciencias y se desempeña como Docente de Carrera Tiempo Completo adscrita al Programa en Administración de Empresas en la Universidad del Atlántico. Su labor científica, respaldada por múltiples publicaciones de alto impacto a nivel Nacional e Internacional, se enfoca principalmente en líneas de investigación orientadas al Emprendimiento, la Sostenibilidad, la Responsabilidad Social y la Felicidad Urbana.



Perfil Dairo Javier Novoa Pérez

El doctor Dairo Javier Novoa Pérez es un destacado Economista, Especialista en Finanzas, Magíster en Dirección de Empresas y Organizaciones Turísticas, y Doctor en Gerencia de Proyectos. Su sólida trayectoria profesional se ha consolidado en los campos de la Docencia, la Investigación Aplicada, la Competitividad Territorial y la Gestión de Proyectos orientados al Desarrollo Regional. Ha liderado y participado activamente en proyectos de Consultoría Estratégica enfocados en Turismo Sostenible, Desarrollo Local, Innovación y Gestión Integral de Destinos. Asimismo, es un prolífico autor y coautor de libros, artículos científicos y diversas publicaciones académicas de alto impacto en estas disciplinas. Actualmente, se desempeña con distinción como Docente Investigador en el Programa de Administración de Empresas Turísticas de la Universidad del Atlántico, aportando significativamente al fortalecimiento y dinamización del sector.



TABLA DE CONTENIDO

Resumen	5
Capítulo 1	
Análisis administrativo	6
Determinación del tipo de proyectos	6
Elementos estratégicos	8
Misión	11
Visión	12
Estrategias	12
Principios	15
Análisis FODA	16
Organigrama y sus tipos	17
Organigrama por su naturaleza	17
Organigrama por su ámbito	18
Organigrama por su presentación	18
Capítulo 2	
Talento humano en proyectos	20
Procesos de gestión del talento humano	20
Contratación del talento humano	22
Perfiles de cargo	22
Desarrollo del talento humano	23
Diagnóstico y desarrollo organizacional basado en las personas	24
Capítulo 3	
Estudio legal	25
Importancia del marco legal	25
Tipo de sociedades para los proyectos de inversión	27
Constitución de sociedades en Colombia	27
Tipos de contratos de vinculación de talento humano	29
Referencias bibliográficas	31

Introducción:

Uno de los factores que en ocasiones no recibe la relevancia que merece en la formulación de un proyecto son los estudios administrativo y legal. Al tratarse de aspectos de carácter organizacional y normativo, suele dejárseles de lado; sin embargo, tienen un peso decisivo en la manera en que se formula el proyecto y en los estados financieros que deben plantearse, pues el área empresarial será la encargada de organizar el personal disponible, fijar los límites operativos de la empresa y proyectar sus metas. Es por eso que todo proyecto que aspire a concretarse debe presentar un manejo sólido de estos dos pilares: una administración eficiente y un marco legal adecuado.

El primer capítulo aborda la información relativa al estudio administrativo, el cual define la estructura organizacional de la empresa, las áreas que la componen, la proyección física de sus oficinas, el equipamiento necesario y el personal requerido, tanto al momento de creación como en función de las necesidades futuras. Un planteamiento inicial sólido en esta área permite iniciar operaciones de la mejor manera posible y anticipar problemas que pudieran surgir en años posteriores.

El segundo capítulo se ocupa del capital humano empresarial, destacando la importancia de las personas para la operación y el crecimiento de la organización. La sociedad actual reconoce al ser humano como el motor que potencia múltiples dimensiones de la vida empresarial. Diversas empresas han comprobado la rentabilidad de invertir en su capital humano, dado que ello se traduce en mayores ingresos a través del conocimiento actualizado y el desarrollo de sus colaboradores.

Finalmente, el tercer capítulo analiza los aspectos legales que debe cumplir la empresa desde su concepción, así como la tributación correspondiente a lo largo de su operación. Se destacan los beneficios de la formalización empresarial, el cálculo de los costos asociados para los socios, la regulación colombiana en materia de creación de empresas y los mecanismos de contratación del talento humano disponibles en el ordenamiento jurídico vigente.

Capítulo 1

Análisis Administrativo

El análisis administrativo proporciona los instrumentos que sirven de guía a quienes deben gestionar un proyecto de inversión. El formulador debe presentar los aspectos administrativos del proyecto, la proyección física de sus oficinas, el equipamiento y el personal requerido en esta área, así como las necesidades de la empresa en el futuro. A través de esta investigación, el proyecto busca herramientas de gestión como el plan estratégico, que define el rumbo y las acciones necesarias para alcanzar las metas empresariales, y otras como los organigramas y la planificación de personal, con el objetivo de proponer un perfil adecuado que permita el logro de los objetivos definidos desde la formulación del proyecto (Parra et al., 2008).

Como resultado de este estudio se obtienen los factores de organización que deben considerarse para que la empresa quede bien establecida: su planeación, constitución, organización, normas laborales y fiscales. El propósito es que el proyecto, desde su formulación, esté correctamente planteado y no encuentre inconvenientes en la puesta en marcha. En algunos casos, las empresas enfrentan problemas serios en el manejo del recurso humano —inasistencia de trabajadores, abandono del puesto durante el horario laboral, conflictos internos— que generan menor productividad y dificultades de gestión (Barriga y Cortés, 2014). Una buena formulación y preparación del estudio administrativo evita a los propietarios gran parte de estos inconvenientes al momento de implementar el negocio.

Asimismo, los resultados de esta investigación favorecen el desarrollo institucional de la empresa. El planteamiento de una óptima planeación estratégica proyecta una imagen favorable del proyecto ante consumidores y competidores, dado que las empresas con valores institucionales sólidos resultan más atractivas para demandantes, inversores y firmas rivales. El desarrollo institucional se enmarca en un proceso de cambios que permite determinar el crecimiento, el avance o el estancamiento de la empresa, e incluye mejoras en distintos ámbitos que requieren información histórica y cultural del sector económico y la región donde se ubique el proyecto (Katz y Kosacoff, 1998).

Determinación del tipo de proyectos

En la formulación de proyectos se evidencia que estos pueden abarcar diferentes ámbitos de acción: parten de una idea de negocio y se desarrollan en un planteamiento sistemático. Sin embargo, establecer una clasificación única representa una dificultad, pues distintos autores los categorizan de maneras diversas. La clasificación más apropiada parte del fin perseguido por el proyecto, ya que conocer su objetivo permite definir la estructura administrativa más adecuada. Con relación a esta clasificación, Sarmiento (2001) los define de la siguiente forma:

- **Proyectos de inversión:** tienen como fin que la empresa genere una utilidad económica que permita recuperar el capital invertido. Las empresas ya constituidas también pueden desarrollar proyectos que aumenten su valor agregado, como fabricar, comercializar o distribuir productos, o presentar nuevos servicios. Se encuentran también los proyectos de inversiones especulativas, realizados en los mercados capitales con el objetivo de satisfacer necesidades financieras.
- **Proyectos de inversión social:** su característica principal es que el Estado actúa como inversor, aportando los recursos necesarios para llevarlos a cabo. Comprenden la inversión pública en infraestructura —transporte, comunicaciones, entre otros— y los proyectos de inversión social orientados a mejorar el bienestar de las personas: prestación de servicios básicos de salud, subsidios, etc. Por lo general, no generan rentabilidad económica, sino un beneficio social para los grupos que se benefician de ellos.

Esta clasificación ofrece una visión general de los proyectos; a partir de ella se derivan tipos más específicos. Sarmiento (2001) señala que en los proyectos de inversión se crean unidades económicas, se amplían empresas existentes, se garantiza la supervivencia de la empresa y se realizan inversiones en mercados intermediados y no intermediados. Por su parte, los proyectos sociales pueden orientarse a comunicación y transporte, industria eléctrica, acueducto y alcantarillado, manejo de residuos, vivienda, cultura, turismo, deporte, educación, salud, alimentación y bienestar. Esta clasificación se ilustra en la Figura 1.

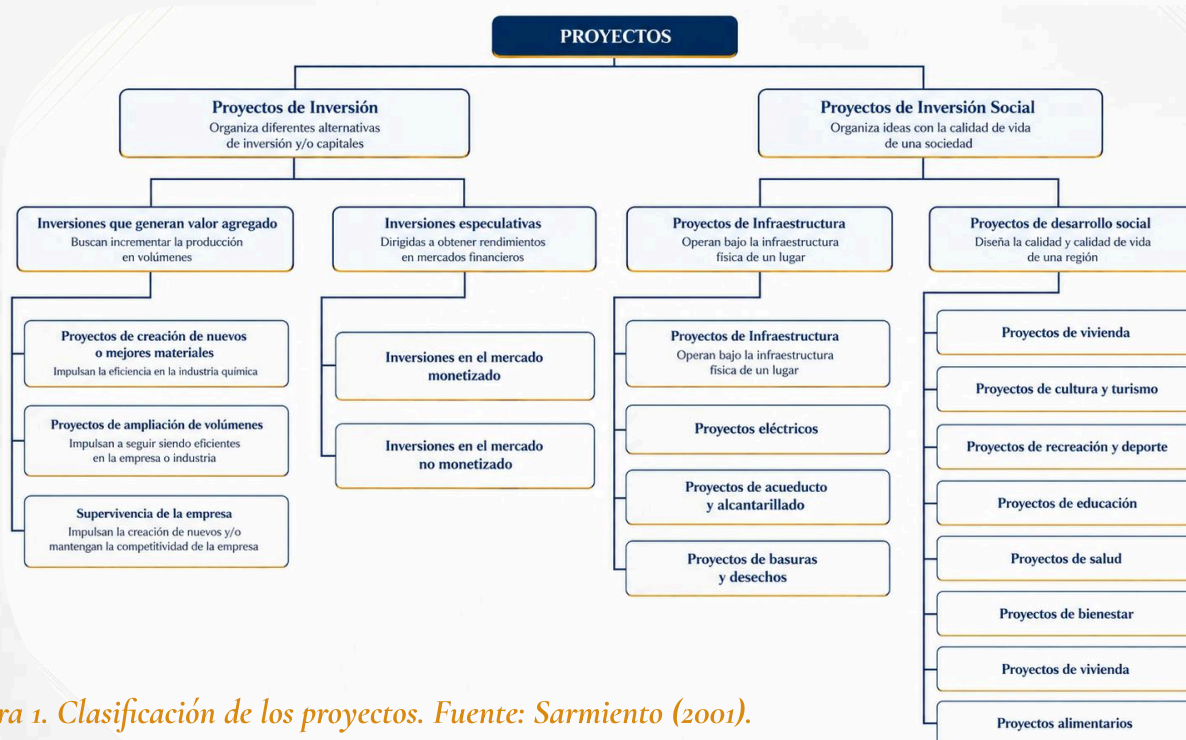


Figura 1. Clasificación de los proyectos. Fuente: Sarmiento (2001).

Adicionalmente, Flores y Pinto (2017) señalan que dependiendo del tipo de proyecto, este puede requerir una metodología particular en su desarrollo: de carácter empírico, descriptivo, basado en un ejemplo determinado o de carácter espontáneo. El formulador debe ubicar el tipo de proyecto que desea desarrollar, determinar en qué categoría se encuentra, definir la metodología aplicable y, finalmente, caracterizar los aspectos de mercado, técnicos, administrativos, legales y financieros según corresponda.

Elementos estratégicos

Para definir los elementos estratégicos que debe contener todo proyecto, resulta fundamental contar con una buena planeación, pues esta constituye un compromiso de gran relevancia para cualquier organización, sea privada o pública (Sallenave, 2004). Mediante la planeación se determina dónde se encuentra la empresa y adónde se quiere llevarla; se definen objetivos y metas, se evalúa el riesgo asociado a la inversión y se identifican las oportunidades que ofrece el mercado.

En este sentido, Cardona y González (2011) definen la administración como el conjunto de procesos orientados a planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos personales, financieros, económicos y tecnológicos de las empresas, con el propósito de lograr la mayor productividad posible y generar beneficios para el mayor número de personas. Se destaca la importancia de la planeación dentro de los procesos administrativos, ya que en ella se analizan los pros y contras de la empresa o el proyecto, y el formulador debe considerar el período de análisis, el cual puede ser de largo, mediano o corto plazo.

De igual forma, el proceso de gestión administrativa puede organizarse en cuatro momentos fundamentales: planificar, organizar, dirigir y controlar. Estas fases, concebidas como el inicio de la actividad de gestión, permiten codificar el conocimiento derivado de estructuras de gestión eficaces y facilitar el desarrollo de filosofías y culturas de gestión en las empresas o proyectos (Hernández y Hernández, 2019).

La planificación administrativa, por su parte, se define como el proceso de dar forma al futuro mediante el establecimiento de acciones interrelacionadas que asignan tiempo y recursos para lograr lo que se quiere ser, obtener o realizar (Reyes, 1967; Lerma y Bárcena, 2012). Este enfoque puede expresarse en un esquema de los procesos del área administrativa, como se ilustra en la Figura 2.

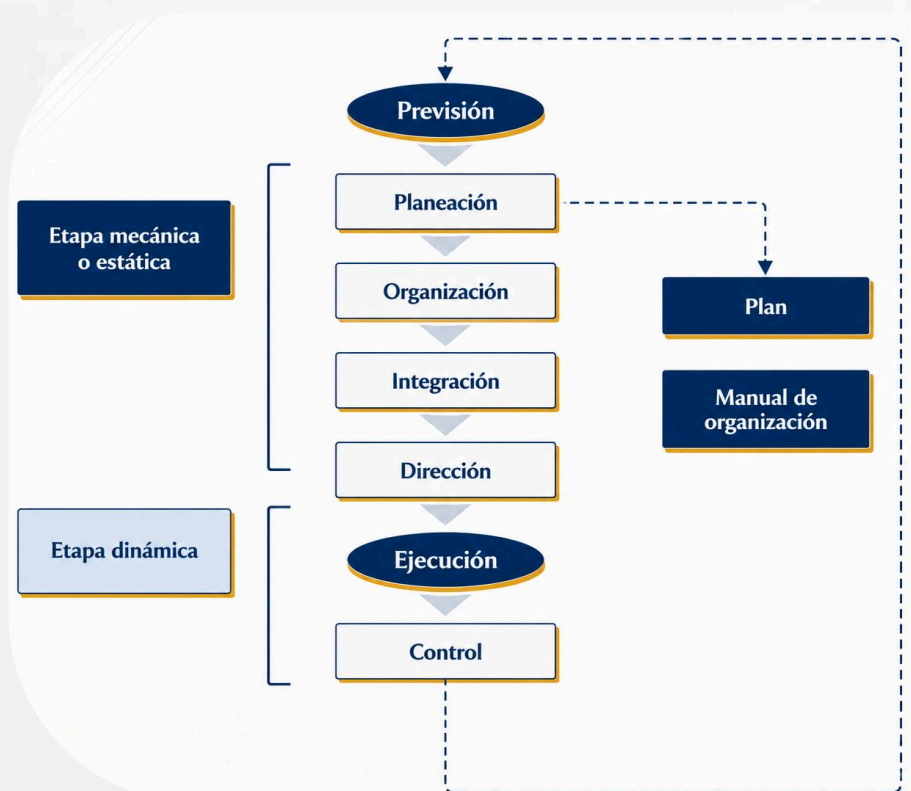


Figura 2. Procesos administrativos. Fuente: Reyes (1967), citado en Lerma y Bárcena (2012).

La Figura 2 ilustra todos los posibles caminos del proceso administrativo, así como las pautas aplicables en función de las metas de la organización: económicas, sociales y políticas. Estos elementos deben ser un aspecto clave para el formulador del proyecto, ya que la definición del rumbo que tomará el proyecto genera la información necesaria para que las distintas dependencias del área administrativa la provean. Es ahí donde la investigación y la organización de esta área adquieren mayor relevancia, pues en ellas se define toda la estructura que debe llevar la empresa.

Anteriormente se definieron los distintos conceptos que componen la planeación estratégica, pero no su concepto particular. Chiavenato y Sapiro (2017) la definen como un mecanismo para crear y poner en marcha las metas organizacionales con base en el plan a futuro de la empresa y el contexto en que esta se desenvuelve. Asimismo, Lerma y Bárcena (2012) plantean que este método es el proceso administrativo mediante el cual se diseña el futuro del establecimiento. Las características de este procedimiento se ilustran en la Figura 3.

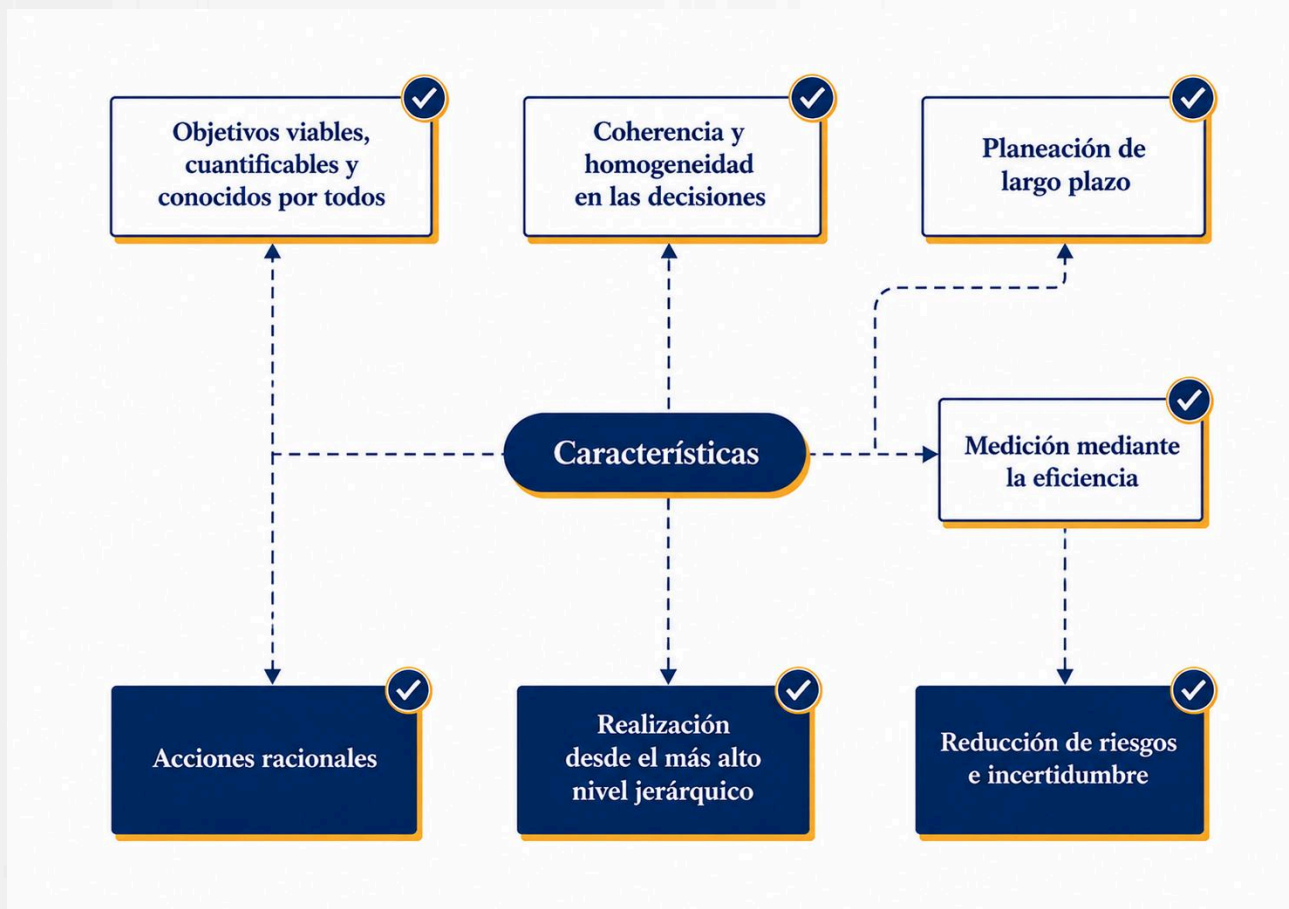


Figura 3. Características de la planeación estratégica. Fuente: Lerma y Bárcena (2012).

La Figura 3 presenta características de carácter general, dado que cada firma persigue un interés diferente, estructurado en torno a su propia planeación estratégica. Entre estas características destaca el enfoque en objetivos variables, cuantificables y compartidos por los miembros de la empresa —aspecto esencial para definir hacia dónde se quiere llegar—; la coherencia y homogeneidad en las decisiones, orientadas por cálculos lógicos que sustenten las acciones proyectadas; y la perspectiva de largo plazo, horizonte que permite reducir el riesgo y alcanzar la visión esperada.

Cabe señalar también que el parámetro de medición del plan es la eficiencia que este representa. Por lo tanto, la planificación genera consistencia y uniformidad en la toma de decisiones, y las áreas jerárquicamente definidas facilitan procesos adecuados para cada acción que la empresa deba realizar, requiriendo una comprensión holística de la organización.

El proceso de planeación es continuo y depende del conocimiento disponible de la empresa para proyectarse hacia el futuro. Por ello, Wheelen y Hunger (2002) señalan que, para iniciar el mecanismo de planeación estratégica de manera eficiente, la sección administrativa debe plantearse tres preguntas clave:

- ¿Cuál es la situación organizacional actual? ¿Cómo es el rendimiento frente a clientes y competencia?
- De no aplicar cambios, ¿cómo será la organización dentro de 1 año? ¿Y dentro de 2, 5 o 10 años?
- Si las respuestas anteriores son negativas, ¿qué decisiones deben tomar los administradores? ¿Qué riesgos implicaría la inacción?

Tener presentes estas preguntas permite al formulador contar con un contexto más amplio para realizar la planeación y proyectar la empresa hacia el futuro, fortaleciendo sus distintas áreas. Para llevarla a cabo se requieren: información suficiente; capacidad de análisis, imaginación y síntesis; capacidad de actuar con creatividad y diseñar cursos de acción alternativos; disposición para explorar continuamente lo que es práctico y eficiente; y laboriosidad y detalle en la realización del plan (Lerma y Bárcena, 2012).

Este concepto se complementa con la cultura corporativa, definida por Martos (2009) como el conjunto de declaraciones que hace una organización para lograr sus objetivos, construidas sobre la base de experiencias corporativas comunes. En la cultura empresarial, los valores representan cómo se hacen —o deben hacerse— las cosas dentro de una organización, y deben estar al servicio de la misión y la visión de la empresa.

Las firmas se esfuerzan por institucionalizar la cultura corporativa porque el valor operativo se construye a través de ella. En este sentido, se denomina corpus de la cultura investigativa de una organización al conjunto formado por la misión y la visión formuladas por la empresa. Estos dos enfoques se consideran fundamentales para los aspectos culturales y estratégicos de la organización, razón por la cual los directivos y desarrolladores de proyectos deben identificar y comprender la cultura corporativa para implementar el enfoque de gestión requerido (Martos, 2009).

Misión

Aclarar los objetivos comerciales resulta indispensable tanto para quienes planifican el proyecto como para el público en general, pues define el camino que seguirán los empresarios y los productos o servicios que recibirán los consumidores. Según Campbell y Tawadey (1990), la misión de una empresa constituye el vínculo entre la estrategia, los valores organizacionales y los valores de los empleados; junto con el plan estratégico, entendido como la forma de operar de la empresa, contribuye metódicamente al logro de las metas organizacionales.

Este concepto permite ver, de manera genérica, las intenciones de la empresa y su finalidad, dentro de las cuales se plasman los valores y expectativas que la empresa ha adoptado. Mullane (2002) indica que la misión organizacional es relevante porque permite construir una visión común para todos los integrantes, mostrando el fin y la función del concepto de empresa.

Para ilustrar este concepto de manera concreta, puede observarse la misión de Ecopetrol (2022), una de las empresas colombianas de mayor envergadura: la compañía declara trabajar todos los días para construir un futuro mejor, rentable y sostenible, con operaciones saludables, limpias y seguras, y construir relaciones de mutuo beneficio con sus grupos de interés para asegurar

la excelencia operativa y la transparencia en todo lo que hacen (p. 5). Este ejemplo permite observar los planteamientos teóricos mencionados: la empresa tiene el objetivo de manejar el petróleo de manera limpia, con la intención de ser rentable y sostenible en el tiempo, proyectando la finalidad de la empresa a través de una prestación de servicios y productos de excelencia.

Visión

Si bien es importante para las empresas definir su misión, también resulta esencial contar con una perspectiva de largo plazo que trace el horizonte hacia donde llevar la operación. Para ello se formula una visión empresarial. Quigley (1993) señala que proponer una visión de liderazgo exige comprender lo que sucedió en el pasado, lo que ocurre en el presente y planificar hacia dónde ir. Además, la visión es el camino diseñado hacia el futuro que la empresa debe seguir en sus decisiones y operaciones.

La visión se refiere al perfil que una empresa desea construir para el futuro, con énfasis en su posicionamiento frente a los competidores del mercado. Las metas de corto, mediano y largo plazo pueden derivarse de un análisis de la situación real con respecto al futuro deseado; en última instancia, es una cuestión de intención estratégica que incluye las aspiraciones organizacionales y el sentido del destino, motivando tanto a gerentes como a trabajadores (Gerry y Kevan, 2003).

Dolan, García y Bonnie (2006) añaden que la visión debe ser suficientemente ambiciosa como para generar entusiasmo, pero con la aceptación, consistencia y realismo necesarios para todas las personas implicadas, de modo que inspire confianza a los inversores para comprometer sus recursos en la empresa de manera segura y rentable. La visión describe la situación ideal de la empresa en el futuro; aunque debe ser realista, muchas organizaciones optan por metas ambiciosas que guíen y motiven a su equipo de trabajo.

Para ilustrar este concepto con un ejemplo del sector financiero, puede observarse la visión del Grupo Aval (2022), que se proyecta como uno de los tres principales grupos financieros de América Latina, ofreciendo un portafolio de bienes y servicios que permita a los clientes administrar todas sus finanzas de manera integrada, mientras maximizan el valor de sus inversiones para sus accionistas a través de una rentabilidad consistente apoyada en sus fortalezas (párr. 2).

Este ejemplo ilustra con claridad el horizonte que persigue el Grupo Aval: posicionarse entre los más importantes grupos financieros de la región, mejorando las condiciones de sus clientes y fortaleciendo las finanzas de la empresa mediante solidez y rentabilidad para ambos actores.

Estrategias

En el proceso de planificación empresarial resulta fundamental que se definan las acciones encaminadas hacia un fin determinado. Las estrategias muestran un plan de acción, esfuerzo y recursos orientados hacia las metas generales de las empresas constituidas o los proyectos en formulación. A través de ellas se obtiene el plan básico que las firmas trazan para alcanzar sus objetivos y poner en marcha la misión propuesta (Rodríguez, 2000).

En un contexto corporativo, la estrategia describe cómo lograr una meta con los recursos disponibles; en un contexto económico de recursos escasos, esto implica el establecimiento de metas, la anticipación a las acciones de competidores, la movilización de recursos y la formulación de estrategias en función de los entornos internos y externos en los que compite la empresa (Nag et al., 2007).

En este proceso está implícita la planeación estratégica, a partir de la cual se generan los planes a desarrollar por la parte administrativa. Sin embargo, los planes se diferencian de las estrategias, pues estas últimas requieren considerar aspectos adicionales. Kenichi Ohmae, considerado uno de los estrategas japoneses más importantes, propuso el triángulo estratégico, que relaciona a la empresa, los usuarios y la competencia del mercado para orientar las estrategias de la firma (Salazar, 2004). Este triángulo, conocido como las 3-C de Ohmae, se ilustra en la Figura 4.



Figura 4. El modelo de las 3-C de Ohmae. Fuente: Ohmae (2004).

La estrategia depende de la capacidad de predecir los resultados futuros de las iniciativas del presente. Por ello es importante partir de múltiples ideas y encuestas sobre los tres aspectos de la Figura 4. El éxito de una estrategia de negocios no proviene de un análisis riguroso únicamente, sino también de la perspectiva de los formuladores de proyectos y gerentes de empresa; surge de un proceso de pensamiento fundamentalmente creativo e intuitivo (Ohmae, 2004).

Friedman (2013) define la estrategia como un intento holístico de perseguir un objetivo político que implica la amenaza o el uso real del poder en una dialéctica de la voluntad, en la que interactúan los adversarios en busca de sus propios intereses. Una estrategia comercial generalmente incluye dos procesos principales: la formulación y la implementación de metas e iniciativas (Mintzberg y Quinn, 1996). La formulación incluye el análisis ambiental o situacional, el diagnóstico y el desarrollo de políticas orientadoras, así como actividades de planificación y pensamiento estratégico. La Figura 5 ilustra tres estrategias genéricas propuestas por Porter (2009) relacionadas con la forma en que las empresas compiten por sus clientes.



Figura 5. Estrategias genéricas de Porter. Fuente: Porter (2009).

Las tres estrategias genéricas son el liderazgo en costos, la diferenciación y la segmentación o especialización. Estas buscan ventajas estratégicas para las firmas en un mercado específico. Porter (2009) las define de la siguiente manera:

- **Estrategia de liderazgo en costos:** busca obtener costos menores mediante diversas alternativas: eficacia productiva, distribución eficiente, economías de escala, mejora tecnológica, acceso preferencial a materiales y posición en la curva de experiencia. Implica controles rigurosos de gerencia y costos que permiten una mayor facilidad para fabricar y distribuir productos (como es el caso de McDonald's, cuya estructura productiva organizada le permite mejoras sostenidas en la producción).
- **Estrategia de diferenciación:** permite a las empresas aprovechar la singularidad de sus productos para justificar precios más altos. Requiere habilidades de marketing creativo, investigación y generación de ideas. La diferenciación se sustenta en marcas, estética y calidad del producto, cualidades únicas, servicio al cliente y velocidad de envío. Solo debe perseguirse tras un estudio cuidadoso de las preferencias de los compradores (como Samsung y Apple, empresas que compiten diferenciándose entre sí en el mercado tecnológico).
- **Estrategia de enfoque:** apunta a geografías, sectores o segmentos demográficos específicos para atenderlos mejor que la competencia. Es válida cuando las preferencias del mercado son heterogéneas y los competidores no se especializan en el mismo segmento. Esta estrategia busca reducir costos sin sacrificar la diferenciación (como la marca Ferrari, que se enfoca en un sector particular de la sociedad).

Principios

En toda actividad empresarial, las organizaciones deben plantear un horizonte hacia donde conducir sus operaciones y definir los objetivos que guíen su crecimiento y los rendimientos esperados por sus socios. En este marco se ubican los principios fundamentales de la actividad de una compañía, los cuales buscan establecer la manera de producir en la empresa y los valores éticos que la rigen, así como las distintas alternativas que la empresa ofrece dentro del sistema productivo del país (Sánchez, 2008).

Los principios son válidos para todas las personas, en todos los tiempos y lugares del mundo; constituyen la base fundamental de la ética en términos generales, pues marcan la realidad plena del ser humano en la sociedad y determinan la naturaleza de cómo actúan los individuos, las empresas y las sociedades en general (Ginés, 2007).

Para una empresa, los principios son todas las ideas y valores éticos que inspiran la vida de la organización y actúan como lineamientos fundamentales, expuestos y compartidos por todas las personas que la integran. La organización es el pilar de la cultura organizacional, fenómeno que afecta la evolución de creencias y esfuerzos en contextos organizacionales, y cuya influencia en los resultados que las empresas logran en el mercado ha sido ampliamente documentada (García, 2006).

En este sentido, la evolución hacia una mayor noción de responsabilidad social en el mundo empresarial ha llevado a establecer principios éticos. Cortina (2009) destaca los siguientes:

- La responsabilidad empresarial no solo con los accionistas sino con todos los involucrados en el negocio: las empresas no deben luchar únicamente por la prosperidad propia, sino también por mejorar la calidad de vida de sus clientes, trabajadores y socios para generar riqueza de manera integral.
- Innovación, equidad e impacto social y económico de las empresas en la comunidad internacional: las empresas deben aportar al progreso social de los países en los que tienen su sede, creando puestos de trabajo y aumentando el poder adquisitivo.
- Comportamiento empresarial más allá de las leyes hacia un espíritu de confianza: si bien las empresas aceptan la legitimidad de sus secretos comerciales, la honestidad, la equidad, la veracidad, el respeto a los compromisos y la transparencia son los cimientos de la confianza en la liquidez y la eficiencia del comercio.
- Cumplimiento de las regulaciones: las entidades deben cumplir con las regulaciones nacionales e internacionales para evitar disputas comerciales, promover un comercio más libre y garantizar igualdad de condiciones y trato justo y equitativo para todos.

- Apoyo al comercio multilateral: las empresas deben apoyar los sistemas de comercio multilateral y los acuerdos internacionales similares, trabajando juntas para promover la liberalización comercial gradual y coherente y modificando las políticas internas que obstaculicen innecesariamente el comercio internacional.
- Respeto por el medio ambiente: es deber de toda empresa proteger el medio ambiente, promover el desarrollo sostenible y evitar el desperdicio de recursos naturales.
- Prevención de negocios ilegales: las empresas no deben tolerar ni participar en sobornos, lavado de dinero u otras formas de corrupción, y deben buscar la cooperación de otros para combatir estas prácticas

Principios

En toda empresa o proyecto a emprender resulta importante realizar diagnósticos en diferentes áreas que generen estrategias de mejora y faciliten el seguimiento de indicadores de evaluación y control. A este análisis se le conoce como la matriz FODA, siglas que provienen del término inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) y que en español aluden a las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas.

El análisis FODA es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite evaluar tanto los factores internos como los externos que afectan o pueden afectar a la organización. Su valor radica en que ofrece una visión integral de la situación real de la empresa, facilitando la toma de decisiones informadas y el diseño de estrategias coherentes con el entorno competitivo.

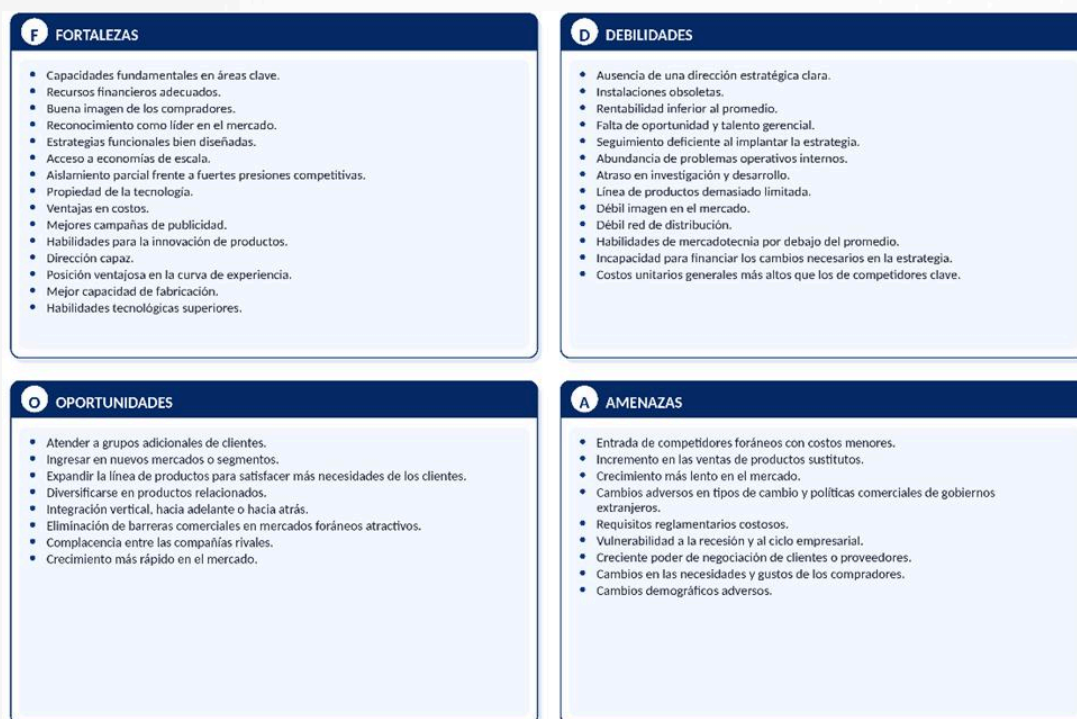


Figura 6. Matriz FODA. Fuente: elaboración propia con base en Ponce (2007).

Organigrama y sus tipos

El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, que muestra las interrelaciones, funciones, niveles jerárquicos, obligaciones y autoridades existentes dentro de la empresa. Es una herramienta fundamental para la gestión administrativa, pues permite visualizar de manera clara la distribución de responsabilidades y los canales de comunicación entre las distintas áreas (Fonseca, 2010).

De acuerdo con Intecap (2020), el organigrama puede clasificarse en función de diferentes criterios: por su naturaleza, por su ámbito y por su presentación o disposición gráfica. Cada categoría responde a distintos propósitos organizativos y ofrece diferentes niveles de detalle sobre la estructura de la empresa.

Organigrama por su naturaleza



Figura 7. Organigrama microadministrativo. Fuente: Intecap (2020).

Los organigramas por su naturaleza pueden ser microadministrativos, cuando representan a una sola organización; macroadministrativos, cuando representan a más de una organización; o mesoadministrativos, cuando corresponden a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad.

Organigrama por su naturaleza

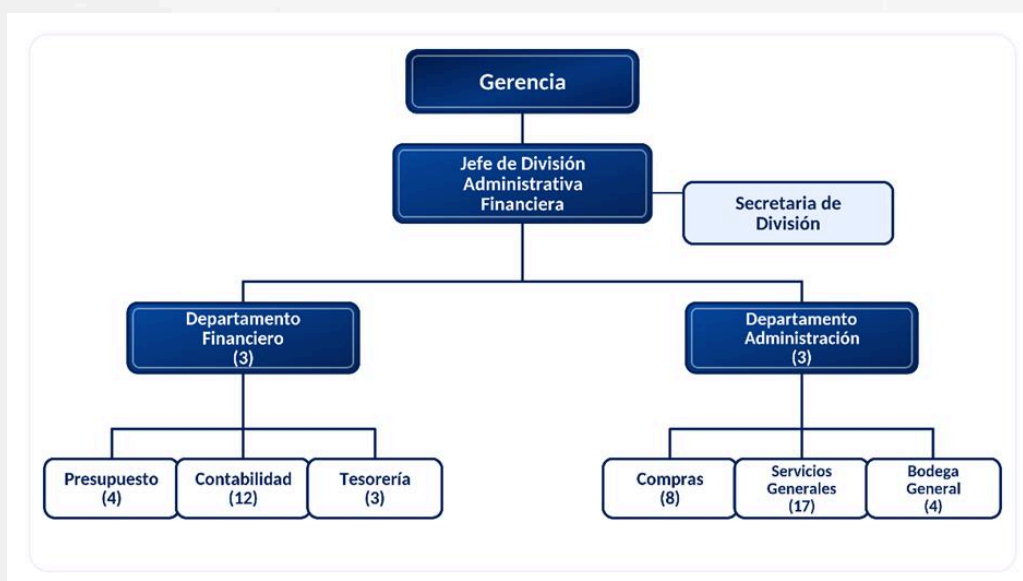


Figura 8. Organigrama según sus divisiones. Fuente: Thompson (2009).

Los organigramas por su ámbito pueden ser generales, cuando contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico; o específicos, cuando muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

Organigrama por su presentación

Los organigramas por su presentación o disposición gráfica pueden ser verticales, horizontales, mixtos, de bloque o circulares, según la distribución espacial de los elementos que los componen.

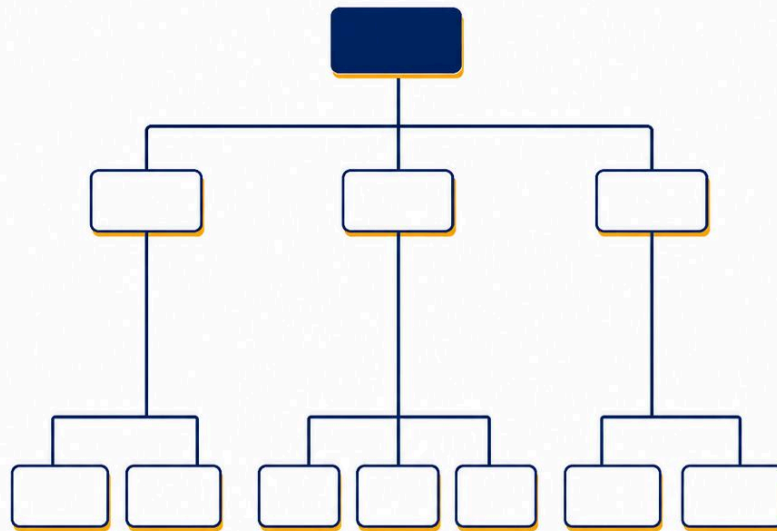


Figura 9. Organigrama vertical. Fuente: Thompson (2009).

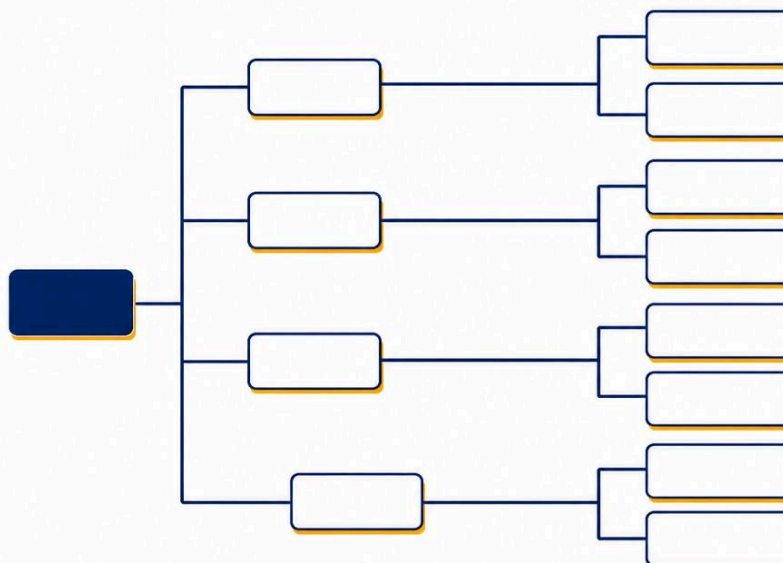


Figura 10. Organigrama horizontal. Fuente: Thompson (2009).

Capítulo 2

Talento Humano en Proyectos

El capital humano representa uno de los activos más valiosos de cualquier organización. En el contexto de los proyectos de inversión, comprender la gestión del talento humano resulta determinante para garantizar la viabilidad operativa y el crecimiento sostenido de la empresa. Las personas son quienes llevan a cabo los procesos, toman decisiones y generan valor; por ello, una gestión inadecuada del recurso humano puede comprometer seriamente los objetivos del proyecto.

Becker (2002) señala que la inversión en talento humano constituye un valor de futuro, dado que las organizaciones que desarrollan a su personal obtienen a cambio mayor productividad, innovación y capacidad de adaptación al cambio. Esta perspectiva ha llevado a numerosas empresas a replantear la gestión del personal como una inversión estratégica y no como un simple costo operativo.

Procesos de gestión del talento humano

La gestión del talento humano comprende un conjunto de procesos interrelacionados que buscan atraer, desarrollar, motivar y retener a las personas con las competencias necesarias para el logro de los objetivos organizacionales. Chiavenato (2009) identifica seis procesos fundamentales: admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y monitoreo de personas.

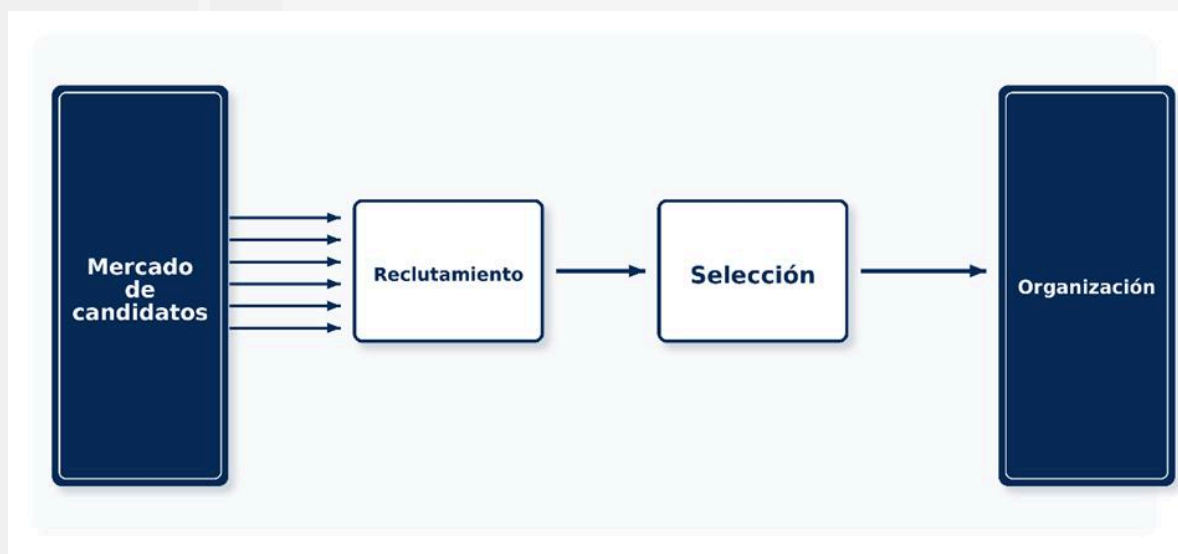


Figura 11. Proceso de reclutamiento y selección. Fuente: García, Hierro y Jiménez (2001).

El reclutamiento es el proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso de selección. Existen dos tipos principales: el reclutamiento interno, que busca candidatos dentro de la propia organización, y el reclutamiento externo, que busca candidatos en el mercado laboral. Cada tipo presenta ventajas y desventajas que el formulador del proyecto debe evaluar según las necesidades específicas de la empresa (Chiavenato, 2009).

La selección de personal, por su parte, es el proceso que permite elegir entre los candidatos reclutados a aquellos que tienen mayores posibilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarse bien en él. Atalaya (2001) señala que los nuevos enfoques en selección de personal privilegian la evaluación de competencias sobre la mera verificación de credenciales académicas, reconociendo que las habilidades blandas y la actitud son factores decisivos para el desempeño en el cargo.



Figura 12. Selección con base en el puesto frente a selección con base en competencias.

Fuente: Chiavenato (2009).

La distinción entre la selección basada en el puesto y la selección basada en competencias refleja una evolución en la forma de entender el trabajo. Mientras que el enfoque tradicional centrado en el puesto busca encajar a la persona en un cargo predefinido, el enfoque por competencias busca identificar personas con el potencial de adaptarse, aprender y crecer junto con la organización (Chiavenato, 2009).

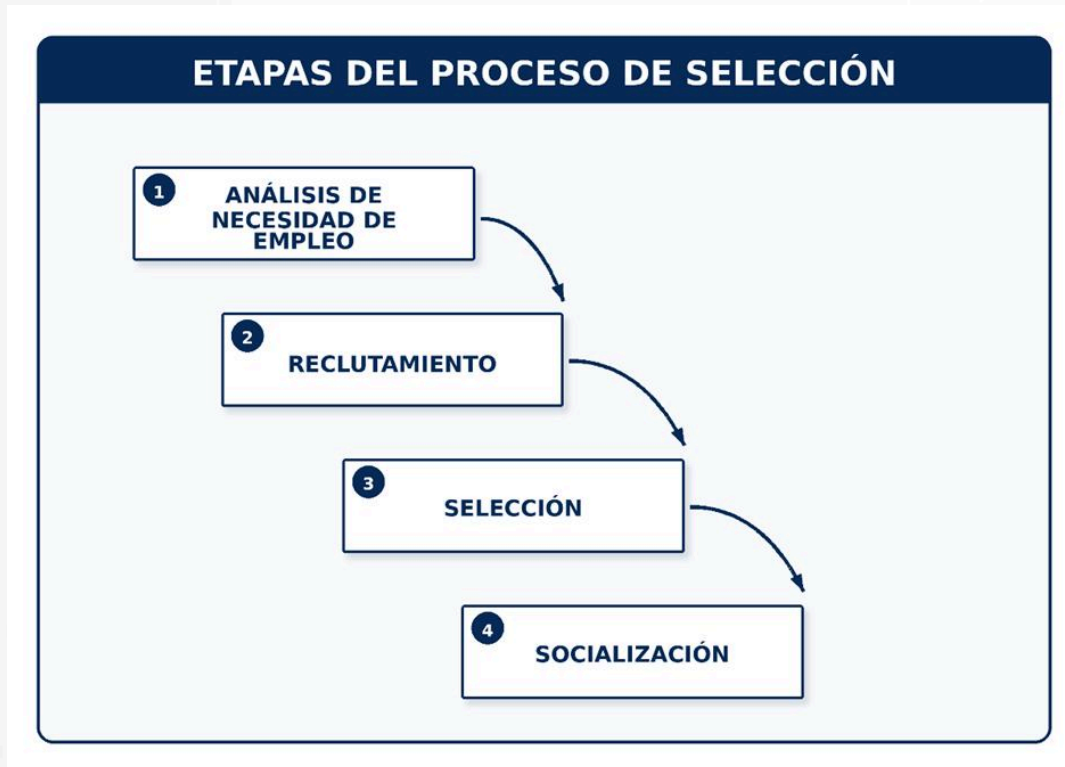


Figura 13. Etapas del proceso de selección. Fuente: García, Hierro y Jiménez (2001).

Contratación del talento humano

La contratación formal del talento humano constituye el paso mediante el cual la relación laboral adquiere validez jurídica. En Colombia, el Código Sustantivo del Trabajo (2009) establece las bases de esta relación y define los distintos tipos de contrato que pueden celebrarse entre un empleador y un trabajador.

Bryant y Allen (2013) señalan que la compensación y los beneficios son factores determinantes en la retención del talento. Las organizaciones que diseñan estrategias de compensación competitivas y flexibles tienen mayores posibilidades de conservar a sus mejores colaboradores y reducir la rotación de personal, lo que representa un ahorro significativo en costos de reclutamiento, selección y capacitación.

Perfiles de cargo

El perfil de cargo es una herramienta fundamental en la gestión del talento humano. Describe de manera detallada las características, requisitos, responsabilidades y condiciones del cargo, así como las competencias necesarias para su desempeño efectivo. Cepeda (2013) señala que la elaboración de perfiles de cargo por competencias optimiza el proceso de selección de personal, al establecer criterios claros y objetivos para evaluar a los candidatos.

FICHA DE ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Título del puesto:	_____
Departamento:	_____
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
_____ _____ _____ _____	
CRITERIOS DE SELECCIÓN	
Escolaridad:	_____
Experiencia profesional:	_____
Condiciones de trabajo:	_____
Tipo de tarea:	_____
Características psicológicas:	_____
Características físicas:	_____
Relaciones humanas:	_____
Conocimientos necesarios:	_____
Pruebas que serán aplicadas:	_____
Indicaciones:	_____
Contraindicaciones:	_____

Figura 14. Ejemplo de un formato de especificación de cargo. Fuente: Chiavenato (2009).

Soltura y Cuesta (2008) plantean que el diseño estratégico de perfiles de cargo por competencias contribuye al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. Cuando las personas conocen claramente qué se espera de ellas, en qué contexto actúan y cuáles son los criterios de evaluación de su trabajo, es más probable que orienten su esfuerzo hacia los objetivos de la organización.

Un perfil de cargo bien diseñado debe incluir: la identificación del cargo, su propósito principal, las funciones y responsabilidades específicas, los requisitos de educación y experiencia, las competencias requeridas (técnicas y blandas), las condiciones de trabajo y las relaciones jerárquicas y funcionales con otros cargos de la organización.

Desarrollo del talento humano

El desarrollo del talento humano es el proceso mediante el cual las organizaciones invierten en el crecimiento de sus colaboradores, tanto en términos de conocimientos y habilidades técnicas como de competencias conductuales. Castillo (2012) señala que el desarrollo del capital humano en las organizaciones constituye una ventaja competitiva sostenible, pues las capacidades de las personas no pueden ser fácilmente imitadas por los competidores.



Figura 15. Proceso de desarrollo del talento humano. Fuente: Chiavenato (2009).

Cuesta (2010) distingue entre la formación, la capacitación y el desarrollo como tres niveles distintos de inversión en el talento humano: la formación apunta a la adquisición de conocimientos básicos; la capacitación al desarrollo de habilidades específicas para el cargo actual; y el desarrollo a la preparación del individuo para asumir responsabilidades futuras dentro de la organización.

Diagnóstico y desarrollo organizacional basado en las personas

El diagnóstico organizacional es el proceso sistemático de recopilación y análisis de información sobre la organización, con el propósito de identificar sus fortalezas y áreas de mejora. Enciso y Villamizar (2014) señalan que el desarrollo del talento

humano como factor clave para el desarrollo organizacional es una perspectiva que ha ganado terreno entre los líderes de gestión humana, quienes reconocen en las personas el motor del cambio organizacional.

Hanushek y Woessmann (2008) documentan la relación entre las habilidades cognitivas —como indicador del capital humano— y el desarrollo económico, señalando que las organizaciones que invierten sistemáticamente en el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores exhiben mejores resultados en términos de productividad, innovación y adaptación al entorno competitivo.

Capítulo 3

Estudio Legal

El estudio legal de un proyecto de inversión comprende el análisis del conjunto de normas jurídicas, regulaciones y trámites que condicionan la viabilidad y el desarrollo de la empresa. Su correcta elaboración permite al formulador identificar los requisitos legales aplicables, prever los costos asociados al cumplimiento normativo y garantizar que la empresa opere dentro del marco jurídico vigente desde su constitución.

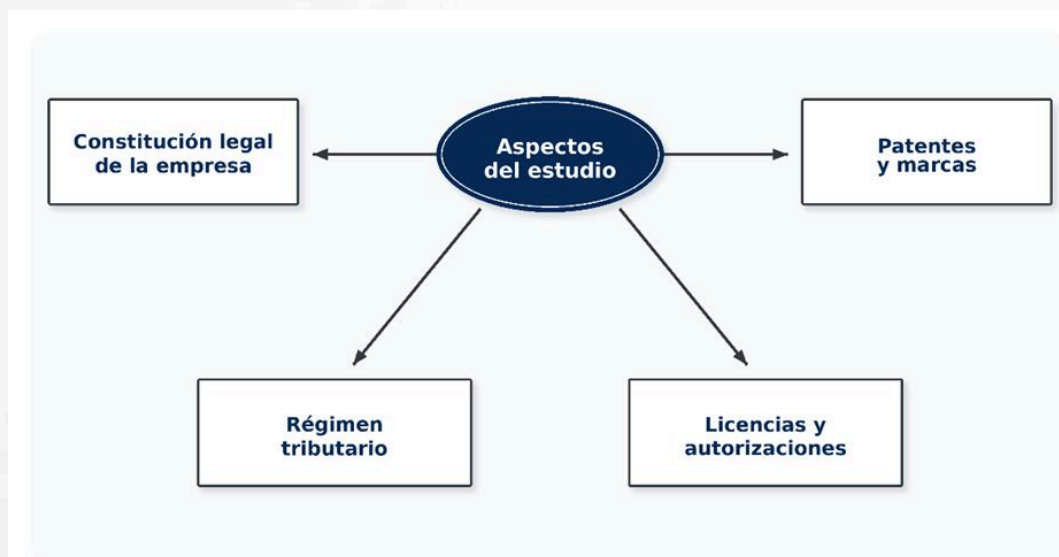


Figura 16. Aspectos del estudio legal. Fuente: elaboración propia.

El marco legal en que opera una empresa está compuesto por las normas de derecho positivo que regulan su actividad. Ordóñez (1994) señala que el régimen tributario constitucional establece las bases sobre las cuales el Estado ejerce su potestad recaudatoria, delimitando los derechos y obligaciones de los contribuyentes. Por su parte, Pardo (1999) analiza la importancia de la adaptación de las licencias a la mejor tecnología disponible, como mecanismo de actualización normativa que favorece la competitividad empresarial.

Importancia del marco legal

El conocimiento del marco legal aplicable a una empresa o proyecto es indispensable por múltiples razones. En primer lugar, permite identificar los requisitos mínimos para el funcionamiento legal de la empresa. En segundo lugar, facilita la estimación de los costos asociados al cumplimiento normativo

—permisos, licencias, impuestos, obligaciones laborales y de seguridad social—. En tercer lugar, proporciona certeza jurídica a los inversionistas y demás partes interesadas sobre el funcionamiento de la organización.

Pacheco, Escandón y Pérez (2020) destacan la importancia de la constitución legal y el registro de las MiPymes como condición necesaria para acceder a los beneficios previstos en el ordenamiento jurídico colombiano, entre ellos el acceso a créditos, programas de fomento y mercados formales. El marco normativo colombiano ha evolucionado significativamente en las últimas décadas para facilitar la creación de empresas y promover el emprendimiento.

En cuanto a los aspectos tributarios, Parales y Ramírez (2021) analizan los indicadores de endeudamiento y solvencia en el contexto de la convergencia hacia las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en Colombia, señalando que la adopción de estos estándares ha modificado la forma en que las empresas colombianas reportan su situación financiera y cumplen sus obligaciones tributarias.

La propiedad intelectual constituye otro aspecto relevante del marco legal para los proyectos de inversión, especialmente aquellos con componentes de innovación y desarrollo tecnológico. Pérez y Tangarife (2013) señalan que los activos intangibles y el capital intelectual representan una parte creciente del valor de las empresas modernas, y su adecuada protección jurídica es esencial para garantizar la rentabilidad de la inversión realizada en investigación y desarrollo.

Desde la perspectiva de las marcas comerciales, Schmitz (2012) analiza la distintividad y el uso de las marcas como mecanismos de protección de la propiedad intelectual, señalando que la marca no solo identifica el origen empresarial de un producto o servicio, sino que también constituye un activo de gran valor para la empresa. Este aspecto resulta especialmente relevante en proyectos que contemplen el desarrollo de productos propios o la comercialización bajo marca propia.

La importancia de las marcas en la estrategia empresarial queda ilustrada con el ejemplo de The Coca-Cola Company, cuya marca es reconocida en más de 230 países alrededor del mundo (The Coca-Cola Company, 2013). La Figura 17 muestra el logo de esta marca representativa.



Figura 17. Logo de Coca-Cola. Fuente: The Coca-Cola Company (2013).

Tipo de sociedades para los proyectos de inversión

La selección del tipo de sociedad con que se constituirá la empresa es una de las decisiones jurídicas más relevantes en la formulación de un proyecto de inversión. Cada tipo de sociedad tiene implicaciones en términos de responsabilidad de los socios, estructura de gobierno, requisitos de capital, obligaciones tributarias y trámites de constitución.

El Decreto 410 de 1971 establece el marco del Código de Comercio colombiano, en el que se regulan los distintos tipos de sociedades mercantiles. El formulador del proyecto debe conocer las características de cada tipo para seleccionar la estructura societaria más adecuada en función de los objetivos del proyecto, el número de socios, el capital disponible y las expectativas de crecimiento.

Constitución de sociedades en Colombia

La constitución de una sociedad trae como resultado la aparición de una nueva empresa, elemento clave en la evolución económica. Este proceso es el producto de las características de las instituciones dominantes, sus restricciones formales e informales y los mecanismos regulatorios. Demostrar que la creación de una nueva empresa requiere ciertas condiciones políticas, sociales y económicas es el punto de partida para comprender la importancia del entorno institucional (Van de Ven, 1993).

De manera complementaria, Arzuza (2006) resume en un esquema toda la normativa de las actividades para el emprendimiento, como se observa en la Figura 18.

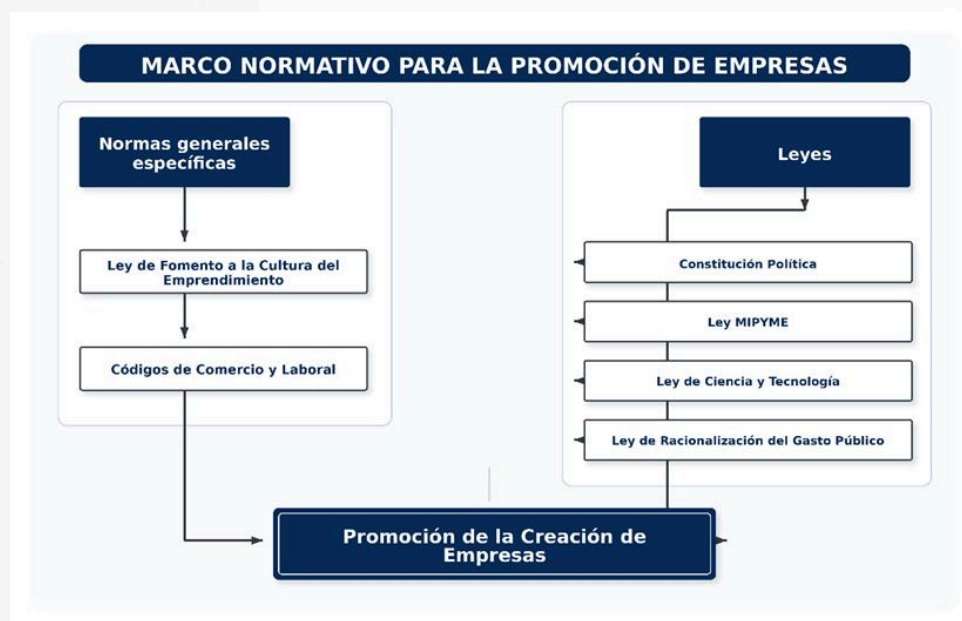


Figura 18. Normas y leyes relacionadas con la creación de empresas en Colombia. Fuente: Arzuza (2006).

La Constitución Política de Colombia, en el Título XII, Régimen Económico, artículo 333, rige la libertad económica y considera a las empresas como la base del desarrollo económico. El artículo 58 consagra la propiedad privada como derecho de los ciudadanos colombianos, sujeto al interés público o social, y enfatiza las formas de propiedad asociativa y común. La propiedad intelectual se regula en el artículo 61, que establece que el Estado la protegerá por un tiempo determinado mediante los procedimientos establecidos por la ley.

Colombia cuenta con leyes que establecen políticas nacionales para incentivar la formación de empresas. La Ley 590 de 2000 (Ley Mipyme) fue desarrollada para facilitar la creación de mejores condiciones institucionales para el establecimiento y la operación de las empresas más pequeñas. La Ley 1014 de 2006 o Ley de Promoción de la Cultura Emprendedora tiene como objetivo impulsar el emprendimiento en todos los niveles educativos, promoviendo los lazos entre la educación y los sistemas productivos. La Ley 29 de 1990 o Ley de Ciencia y Tecnología establece disposiciones para la promoción de la investigación y el desarrollo tecnológico. Por su parte, la Ley 344 de 1996 impone normas sobre racionalización de los gastos públicos y destina recursos del SENA a programas de desarrollo competitivo.

Urbano (2003) señala que los trámites para crear una compañía se dividen en registrales, específicos y laborales, tal como se resume en la Tabla 1.

Tabla 1. Trámites requeridos para la creación de una empresa en Colombia

 Grupo de trámites	 Código	 Trámite
Trámites hasta el registro correspondiente	TR1	Certificado de homonimia
Trámites hasta el registro correspondiente	TR2	Escritura pública
Trámites hasta el registro correspondiente	TR3	Inscripción ante la Cámara de Comercio
Trámites hasta el registro correspondiente	TR4	Registro mercantil
Trámites hasta el registro correspondiente	TR5	Matrícula mercantil
Trámites hasta el registro correspondiente	TR7	Registro único tributario (RUT)
Trámites hasta el registro correspondiente	TR8	Apertura de cuenta corriente
Trámites hasta el registro correspondiente	TR9	Registro de libros de comercio
Trámites hasta el registro correspondiente	TR10	Registro único de proponentes
Trámites relacionados según la ubicación de la empresa	TRE1	Certificado de uso del suelo
Trámites relacionados según la ubicación de la empresa	TRE2	Paz y salvo y recibo de pago del impuesto de industria y comercio
Trámites relacionados según la ubicación de la empresa	TRE3	Certificado de condiciones de sanidad
Trámites relacionados según la ubicación de la empresa	TRE4	Certificado de seguridad y prevención
Trámites relacionados según la ubicación de la empresa	TRE5	Certificado de condiciones ambientales
Trámites relacionados según la ubicación de la empresa	TR6	Certificado de existencia y representación legal

 Grupo de trámites	 Código	 Trámite
Trámites relacionados según la ubicación de la empresa	TRE1	Certificado de uso del suelo
Trámites relacionados en área de normatividad sanitaria	—	Asepsia y parámetros
Trámites relacionados en área de normatividad sanitaria	—	Autosanización
Trámites relacionados en área de normatividad sanitaria	—	Informe anual de tendencias del riesgo profesional en la IPS
Trámites relacionados en área de normatividad sanitaria	—	Registros de control de biolavado

Nota. Fuente: Arzuza (2006).

De manera complementaria, la normativa colombiana presenta el cimiento de las medidas de apoyo a la creación de empresas conocida como la Ley Mipyme, cuyos aspectos se observan en la Figura 19.

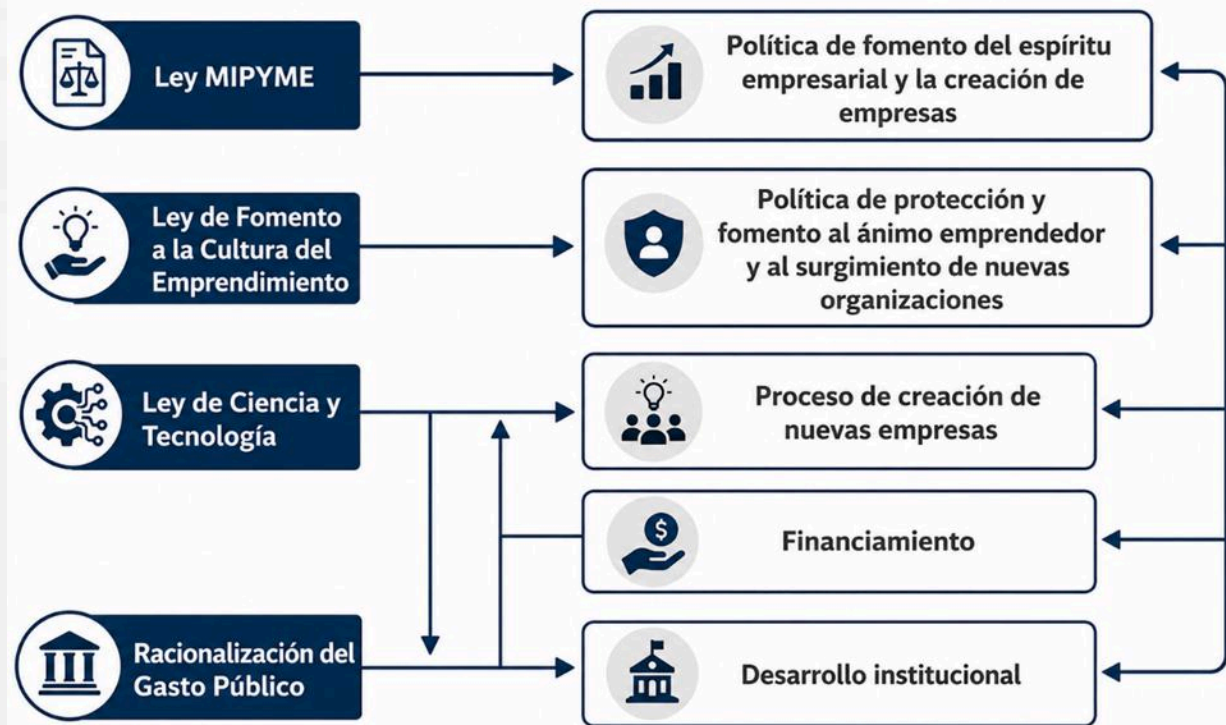


Figura 19. Medidas de apoyo a la creación de empresas en Colombia. Fuente: Arzuza (2006).

Tipos de contratos de vinculación de talento humano

Las formas de empleo incluyen cualquier tipo de contrato de trabajo en virtud del cual un individuo pertenece a una entidad y mantiene el carácter de empleado al recibir un salario y beneficios sociales adicionales a cambio de sus servicios. De acuerdo con el Código Sustantivo del Trabajo (2009) para el caso de Colombia, el contrato de trabajo es la promesa hecha por una persona natural de prestar servicios personales a otra persona natural o jurídica, a través de un pago (art. 22).

Conocer los distintos contratos de trabajo existentes proporciona mayor seguridad al momento de firmar el contrato. Al respecto, Vesga (2011) afirma que existen seis tipos de contratos de trabajo en Colombia, cada uno con cualidades y utilidades diferentes:

- Contrato a término fijo: deberá constar siempre por escrito y su duración no podrá ser inferior a un año ni superior a tres años, prorrogándose indefinidamente si no hay aviso previo de no renovación. Los empleados tienen derecho a todos los beneficios sociales establecidos por la ley, tales como primas de servicio, cesantías y vacaciones.
- Contrato a término indefinido: tiene una fecha de inicio pero no una fecha para su finalización. El empleado disfruta de todos los beneficios contemplados por la empresa y por la ley, con la ventaja adicional de acceder a créditos y otros servicios financieros.
- Contrato de labor: se realiza para obras específicas y termina cuando estas llegan a su fin.
- Contrato civil por prestación de servicios: se celebra entre empresas y particulares especializados en tareas específicas. La compensación se acuerda entre las partes y no crea una relación laboral, por lo que la organización no está obligada a pagar beneficios sociales. Los empleados reciben salarios con solo retención de impuestos.
- Contrato de aprendizaje: contrato especial destinado a desarrollar pasantes a través de la experiencia práctica. Los pasantes adquieren conocimientos científicos y teóricos en una universidad o institución acreditada, bajo el auspicio de una empresa que les brinda formación profesional sistemática. La compensación se basa en viáticos y depende del acuerdo entre las partes.
- Contrato ocasional de trabajo: de corta duración, no debe exceder los 30 días y debe corresponder a tareas ajenas a las actividades normales de la empresa. Los empleados reciben la remuneración acordada pero no tienen derecho a beneficios sociales, excepto en caso de accidente.

Referencias bibliográficas

- Alonso, M. (2020). Gestión de recursos humanos: guía de estudio. Editorial Universitaria.
- Anaya, H. y Niño, D. (2009). Flujo de caja y proyecciones financieras con análisis de riesgo. Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas.
- Arturo, A. (2019). Reclutamiento y selección de personal. Editorial Elearning, SL.
- Arzuza, M., Gómez, L. y Martínez, J. (2006). Política pública y creación de empresas en Colombia. Pensamiento & Gestión, (21), 1-25. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3552>
- Atalaya, M. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. Revista de Investigación en Psicología, 4(2), 133-144. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v4i2.5039>
- Barriga, D. y Salazar, D. (2014). Estudio administrativo a Psicotecnol Ltda. [Tesis de pregrado, Universidad Adventista de Chile]. Repositorio Institucional UNACH. <http://sibunach.unach.cl:8080/cgi-bin/koha/catalogue/detail.pl?biblionumber=2189775>
- Bassat, L. (2017). El libro rojo de las marcas: cómo construir marcas de éxito. Debolsillo.
- Becker, G. (2002). La inversión en talento humano como valor de futuro. Capital Humano: Revista para la Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos, 15(153), 26-29. <https://dialnet.unirioja.es/metricas/documentos/ARTREV/228582> Dialnet
- Bryant, P. y Allen, D. (2013). Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent. Compensation & Benefits Review, 45(3), 171-175. <https://doi.org/10.1177/0886368713494342>
- Cabral, R. (2015). Proyecto básico de terminal exterior de atraque para cruceros de tamaño medio en Benidorm (Alicante). Urbanización, servicios y adecuación obra atraque interior. [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica de Valencia]. RiuNet. <http://hdl.handle.net/10251/57082>
- Campbell, A. y Tawadey, K. (1990). Mission & Business Philosophy. Heinemann Professional Publishing.
- Cardona, D. y González, O. (2011). El proceso administrativo: una aproximación conceptual. Revista Cultural Unilibre, (2), 62-70. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/revista_cultural/article/view/3979
- Castillo, R. (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones. Red Tercer Milenio.

Cepeda, J. (2013). Elaboración de perfiles de cargo por competencias como medio para optimizar el proceso de selección de personal en la empresa Cepesa de la ciudad de Ambato durante el período junio-diciembre 2012. [Disertación de Psicólogo Organizacional, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Escuela de Psicología].

Chiavenato, I. (1994). Gerenciar Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa. Pearson Books.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. McGraw-Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1143>

Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones (3.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.

Chiquiguanga, N. (2015). Estructuración del organigrama, elaboración del manual de funciones y manual de políticas internas para la empresa Diserval para la ciudad de Cuenca en el período 2014-2015. [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador].

Código Sustantivo del Trabajo. (2009). Legis. Diario Oficial N.º 27.622, del 7 de junio de 1951.

Constitución Política de Colombia [Const.]. (1991, 7 de julio). Art. 333. Asamblea Nacional Constituyente.

Constitución Política de Colombia [Const.]. (1991, 7 de julio). Art. 58. Asamblea Nacional Constituyente.

Constitución Política de Colombia [Const.]. (1991, 7 de julio). Art. 61. Asamblea Nacional Constituyente.

Córdoba Padilla, M. (2011). Formulación y evaluación de proyectos (2.ª ed.). Ecoe Ediciones.

Cortina, A. (2009). Ética de la empresa: no sólo responsabilidad social. Revista Portuguesa de Filosofia, 65(1/4), 113-127. <http://www.jstor.org/stable/41220792>

Cuesta, A. (2010). Gestión de talento humano y del conocimiento (1.ª ed.). Ecoe Ediciones.

Cuesta, S. (2015). Gestión del talento humano y del conocimiento (5.ª ed.). ECOE Ediciones.

De Cenzo, R. (2006). Administración de recursos humanos. Limusa.

Decreto 410 de 1971. (27 de marzo). Por el cual se expide el Código de Comercio. Diario Oficial N.º 33.339.

Dolan, S., García, S. y Bonnie, R. (2006). Managing by Values. Palgrave Macmillan.

Ecopetrol. (2022). Plan anticorrupción y atención al ciudadano Ecopetrol 2022.

https://www.ecopetrol.com.co/wps/wcm/connect/b3da9aa0-98ff-4eb9-984e-605932344a1e/PAAC_Ecopetrol_2022.pdf

- Enciso, C. y Villamizar, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7DOAJ](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7DOAJ)
- Equipo Vértice. (2007). Selección de personal. Editorial Vértice.
- Ferreira, D. (2016). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107), 71-80. <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Flores, A. y Pinto, J. (2017). Características de la enseñanza de la estadística por proyectos. En L. A. Serna (Ed.), *Acta Latinoamericana de Matemática Educativa* (pp. 263-271). Comité Latinoamericano de Matemática Educativa.
- Fonseca, D. (2010). Importancia del organigrama en una empresa. CUN.
- Forni, F. (2004). Formulación y evaluación de proyectos de acción social. IDICSO.
- Friedman, L. (2013). *Strategy*. Oxford University Press.
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64750112>
- García, M., Hierro, E. y Jiménez, J. (2001). Selección de personal, sistema integrado (2.ª ed.). ESIC Editorial.
- Gárciga, R. (1999). Formulación estratégica, un enfoque para directivos. Edición Félix Varela.
- Gerry, J. y Kevan, S. (2003). Dirección estratégica. Pearson Educación.
- Ginés, J. (2007). Ética empresarial: principios, tendencias y disparates. RIL Editores.
- Grupo Aval. (2022, 20 de julio). Misión, visión y valores. <https://www.grupoaval.com/mision-vision-y-valores>
- Hamilton, M. y Pezo, A. (2005). Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados (1.ª ed.). Convenio Andrés Bello.
- Hanushek, E. y Woessmann, L. (2008). The role of cognitive skills in economic development. *Journal of Economic Literature*, 46(3), 607-668. <https://doi.org/10.1257/jel.46.3.607>
- Hart, S. y Murphy, J. (1998). *Brands: The New Wealth Creators*. NYU Press.
- Hernández, F. (2007). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. Editorial Scielo.
- Hernández, J. y Hernández, S. (2019). Etapas del proceso administrativo. *Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 6(11), 66-67. <https://doi.org/10.29057/esat.v6i11.3704>
- Intecap. (2020). Tipos de organigramas. <https://www.intecap.edu.gt/informacionpublica/pdf/recursoshumanos/G.A.DH-02%20ED02%20Organigrama.pdf>

- Katz, J. y Kosacoff, B. (1998). Aprendizaje tecnológico, desarrollo institucional y la microeconomía de la sustitución de importaciones. *Desarrollo Económico*, 37(148), 483-502. <https://doi.org/10.2307/3467409>
- Lerma, A. y Bárcena, S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales: guía práctica* (1.ª ed.). Alfaomega Grupo Editor.
- Ley 1014 de 2006. (26 de enero). De fomento a la cultura del emprendimiento. *Diario Oficial* N.º 46.164.
- Ley 29 de 1990. (27 de febrero). Por la cual se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico y se otorgan facultades extraordinarias. *Diario Oficial* N.º 39.205.
- Ley 344 de 1996. (27 de diciembre). Por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones. *Diario Oficial* N.º 42.951.
- Ley 590 de 2000. (12 de julio). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Diario Oficial* N.º 44.078.
- López, J. (2005). Las zonas francas de exportación en América Latina y el Caribe: sus desafíos en un mundo globalizado. *Integración & Comercio*, (23), 79-112.
- Louart, P. (2000). *Gestión de los recursos humanos*. Ediciones Gestión 2000.
- Martos, R. (2009). *Cultura corporativa: misión, visión y valores en la gestión estratégica de las empresas del sector de la automoción en España*. [Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Catalunya].
- Méndez, R. (2020). *Formulación y evaluación de proyectos: enfoque para emprendedores* (10.ª ed.). Ecoe Ediciones.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall.
- Mullane, J. (2002). The mission statement is a strategic tool: when used properly. *Management Decision*.
- Murcia, J., Díaz, F., Medellín, V., Santana, L., Oñate, G., Rodríguez, S., Rojas, R. y Rodríguez, G. (2019). *Proyectos: formulación y criterios de evaluación*. Alfaomega.
- Nag, R., Hambrick, D. y Chen, M. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935-955. <https://doi.org/10.1002/smj.615>
- Nicholson, W. (2008). *Teoría microeconómica: principios básicos y ampliaciones* (9.ª ed.). Cengage Learning Editores.
- Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega* (2.ª ed.). McGraw-Hill.
- Ordiz, M. y Avella, L. (2002). Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 59-78. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=634176>

- Ordóñez, J. (1994). El régimen tributario de la Constitución: estudio preliminar. *THEMIS Revista de Derecho*, (29), 131-145.
- Pacheco, S., Escandón, R. y Pérez, J. (2020). Constitución legal y registro de las MiPymes de Tepexi de Rodríguez. *Innovaciones de Negocios*, 17(33). <https://doi.org/10.29105/rinn17.33-5>
- Parales, J. A. D. y Ramírez, J. A. (2021). Análisis de indicadores de endeudamiento y solvencia en la convergencia a Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en Colombia. *Conocimiento Global*, 6(2), 89-102.
- Pardo, C. (2007). Gestión del talento humano basado en competencias: calificando el capital humano para lograr el éxito empresarial. [Tesis de maestría, Universidad de La Salle].
- Pardo, J. (1999). La adaptación de las licencias a la mejor tecnología disponible. *Revista de Administración Pública*, (149), 37-62.
- Parra, M., López, J., Pellat, A. y Puerta, C. (2008). Estudio administrativo: un apoyo en la estructura organizacional del proyecto de inversión. Publicación institucional.
- Pérez, G. y Tangarife, P. (2013). Los activos intangibles y el capital intelectual: una aproximación a los retos de su contabilización. *Saber, Ciencia y Libertad*, 8(1), 143-166.
- Pimentel, E. (2018). Formulación y evaluación de proyectos de inversión: guía práctica y teórica. Independently published.
- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Porter, M. (2009). Estrategia competitiva. Ediciones Pirámide.
- Quigley, J. (1993). *Vision: How Leaders Develop It, Share It and Sustain It*. McGraw-Hill.
- Quintanilla, P. (2006). Empresas y personas: gestión del conocimiento y capital humano. Ediciones Díaz de Santos.
- Ramírez, R., Chacón, H. y El Kadi, O. (2018). Gestión estratégica del talento humano en las PYMES (1.ª ed.). Editorial Corporación CIMTED.
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruiz, G. y Hugueth, A. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167ResearchGate>
- Riquelme, M. (2016). FODA: matriz o análisis FODA. Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3206>
- Rivas, S. y Puebla, A. (2016). Inversión extranjera directa y crecimiento económico. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 11(2), 51-75. <https://doi.org/10.21919/remef.v11i2.86Unjbg>

- Rodríguez, J. (2000). *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*. ECAFSA.
- Rodríguez, J. y Abreu, J. (2009). Legislación de la responsabilidad social empresarial. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(2), 188-228.
- Rojas, D. (2013). *Licencias ambientales en Colombia: límites o autorizaciones para el uso de los recursos naturales*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia].
- Safa, M., Weeks, K., Stromberg, R. y Azam, A. (2017). Strategic port human resource talent acquisition and training: challenges and opportunities. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 17(2), 205-215.
- Sáiz, J. (2005). Investigación y desarrollo: patentes. En A. Carreras y X. Tafunell (Dirs.), *Estadísticas históricas de España. Siglos XIX-XX*. Fundación BBVA.
- Salazar, R. (2014). Principales autores de estrategia empresarial. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/principales-autores-estrategia-empresarial/>
- Sallenave, J. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial Norma.
- Sánchez, A. (2007). *Metodología para la planificación de los recursos humanos en la subdirección de proyectos del Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo*. [Tesis de maestría, Universidad de La Habana].
- Sánchez, D. (2014). Examen de suficiencia profesional: localización del proyecto, tamaño del proyecto, criterios de preparación de proyectos. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín, UNSA]. Repositorio Institucional UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/4205>
- Sánchez, J. (2008). *Principios básicos de empresa*. Vision Net.
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación* (2.^a ed.). Pearson Educación.
- Sapag, N. y Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos* (5.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Sapag, N., Sapag, R. y Sapag, J. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6.^a ed.). McGraw-Hill Educación.
- Sarmiento, J. (2001). *Evaluación de proyectos*. Universidad Javeriana.
- Schmitz, C. (2012). Distintividad y uso de las marcas comerciales. *Revista Chilena de Derecho*, 39(1), 9-31. https://scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-34372012000100002Uchile
- Soltura, A. y Cuesta, A. (2008). Diseño estratégico de perfiles de cargo por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. *Ingeniería Industrial*, 29(1), 52-56. <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/21Cujae>

- The Coca-Cola Company. (2013). Annual Report 2012. <http://assets.cocacolacompany.com/c4/28/d86e73434193975a768f3500ffae/2012-annual-report-on-form-10-k.pdf>
- Thompson, A. y Strickland, K. (1998). Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas. McGraw-Hill Interamericana.
- Thompson, I. (2009). Tipos de organigramas. Promonegocios.
- Upton, W. (2001). Business and Financial Reporting: Challenges from the New Economy, FASB Special Report N.º 219.
- Urbano, D. (2003). Factores condicionantes de la creación de empresas en Puerto Rico: un enfoque institucional. [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona].
- Van de Ven, A. (1993). The development of an infrastructure for entrepreneurship. Journal of Business Venturing, 8(3), 211-230. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90028-4](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90028-4) Semantic Scholar
- Vergara, W. (2020). Formulación de proyectos agroempresariales. Universidad de La Salle.
- Vesga, J. (2011). Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico. Pensamiento Psicológico, 9(16), 171-182. <https://www.redalyc.org/pdf/801/80118612011.pdf>
- Villalobos, J. y Ramírez, R. (2018). El derecho a la autobiografía: dimensión ius-filosófica desde la perspectiva de H. Arendt y P. Ricoeur. Revista Opción, 34(18), 1012-1587.
- Wheelen, T. y Hunger, J. (2002). Strategic Management and Business Policy. Prentice Hall.
- Wilson, W. (1980). El estudio de la administración. Revista de Administración Pública, 275-294.