

Transformación organizacional como vía para mejorar la eficiencia operativa en
empresas de vigilancia: caso Seguridad Monserrate Ltda.

JÉSSICA ALEJANDRA FORERO RUGE

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración de Negocios (MBA)

Director:

Mauricio Javier Guerrero Cabarcas

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración Ambientes Virtuales

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS (MBA)

Bogotá, Colombia

marzo de 2026

A mi familia, a Monserrate, que hoy, lo son todo....

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 23/02/2026

Resumen

El presente trabajo de grado aborda la transformación organizacional como vía para mejorar la eficiencia operativa en empresas de vigilancia privada, con estudio de caso en Seguridad Monserrate Ltda., compañía colombiana con más de treinta años de trayectoria en el sector. El proyecto surge ante problemáticas evidenciadas en la organización, tales como alta rotación de personal, procesos manuales fragmentados, limitaciones en la comunicación interna y baja integración tecnológica, factores que afectan la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

El propósito del estudio es diseñar una propuesta de transformación organizacional que articule procesos internos, cultura institucional y capacidades digitales, con el fin de optimizar la operación y fortalecer la adaptación a un entorno altamente competitivo y regulado. Para ello, se desarrolló una investigación de tipo aplicada, con enfoque mixto, que combinó técnicas cualitativas (entrevistas y observación directa) y cuantitativas (encuestas estructuradas), aplicada a una muestra representativa de colaboradores en distintos niveles jerárquicos.

Los resultados evidencian brechas significativas en eficiencia, integración tecnológica y comunicación, pero también fortalezas relacionadas con la experiencia operativa y el cumplimiento normativo. Se concluye que una estrategia de transformación integral, basada en digitalización progresiva y gestión del cambio organizacional, puede mejorar la trazabilidad, reducir costos y elevar la satisfacción tanto de clientes como de colaboradores.

Palabras clave: transformación organizacional; gestión del cambio; planeación estratégica; transformación tecnológica organizacional; eficiencia operativa; seguridad privada.

Abstract

This research project addresses organizational transformation as a pathway to improve operational efficiency in private security companies, taking as a case study Seguridad Monserrate Ltda., a Colombian firm with more than thirty years of experience in the sector. The project arises from organizational challenges such as high staff turnover, fragmented manual processes, limited internal communication, and low technological integration, which directly affect the company's competitiveness and sustainability.

The purpose of the study is to design an organizational transformation proposal that integrates internal processes, institutional culture, and digital capabilities, in order to optimize operations and strengthen adaptation in a highly competitive and regulated environment. An applied research approach was adopted, with a mixed methodology that combined qualitative techniques (interviews and direct observation) and quantitative tools (structured surveys), applied to a representative sample of employees across different organizational levels.

The results reveal significant gaps in efficiency, technological integration, and communication, while also highlighting strengths such as operational experience and compliance with regulations. The study concludes that a comprehensive transformation strategy, based on progressive digitalization and effective change management, can enhance traceability, reduce costs, and increase satisfaction among both clients and employees.

Keywords: organizational transformation; change management; strategic planning; organizational technology transformation; operational efficiency; private security sector.

1. Contenido

1. Contenido	8
1. Introducción	15
2. Objetivos	17
2.1 Objetivo general	17
2.1.1 Objetivos específicos	17
3. Justificación	18
4. Marco Institucional	25
4.1 Referentes estratégicos.....	26
4.2 Estructura organizacional	27
4.3 Productos o servicios ofertado	28
4.4 Análisis del sector donde se ubica la empresa a intervenir “Seguridad Monserrate Ltda.	30
5. Marco de Referencia	34
5.1 Pilar 1: transformación organizacional, cultura organizacional y gestión del cambio	35
5.2 Pilar 2: transformación tecnológica, organizacional.....	39
5.3 Pilar 3: planeación estratégica como eje de transformación organizacional	44
5.4 Pilar 4: productividad y eficiencia operativa	47
5.4.1 Variables de la eficiencia operativa en servicios de vigilancia.....	50
5.5 Pilar 5: gestión del talento humano como condición de sostenibilidad del cambio en seguridad privada	51
5.6 Articulación conceptual de los pilares del estudio	53
5.7 Transformación organizacional en el sector de vigilancia privada	55
6. Diseño Metodológico	58
6.1 Enfoque de la investigación	58
6.2 Población, muestra y ficha técnica.....	59
6.3 Ficha técnica para realizar el análisis	60
6.4 Justificación de la muestra	61
6.5 Instrumento de medición	62
6.5.1 Tratamiento y análisis cuantitativo de la información.....	63
7. Diagnóstico - Análisis estratégico externo e interno de la organización	65

7.1	Análisis estratégico externo	66
7.1.1	Dimensión Política.....	66
7.1.2	Dimensión Económica	67
7.1.3	Dimensión Social.....	68
7.1.4	Dimensión Tecnológica.....	69
7.1.5	Dimensión Legal y Regulatoria	70
7.2	Análisis Estratégico Interno.....	72
7.2.1	Estructura Organizacional y Coordinación Interna.....	73
7.2.2	Cultura Organizacional y Gestión del Cambio	76
7.2.3	Planeación estratégica y alineación operativa	79
7.2.4	Transformación Tecnológica Organizacional	82
7.2.5	Eficiencia Operativa y Desempeño Organizacional	86
7.3	Análisis Estratégico – (DOFA)	89
7.3.1	Fortalezas organizacionales (Factores internos positivos).....	89
7.3.2	Debilidades (Factores Internos Negativos)	91
7.3.3	Oportunidades (Factores Externos Positivos).....	92
7.3.4	Amenazas (Factores Externos Negativos).....	93
7.4	Cruces estratégicos (Matriz TOWS) y generación de estrategias FO, DO, FA, DA ...	93
7.4.1	Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas).....	95
7.4.2	Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)	95
8.	Plan de implementación: de la estrategia a la Acción en Seguridad Monserrate Ltda-sede Bogotá	97
8.1	Alcance del plan de intervención	97
8.2	Desarrollo del plan de intervención.....	97
8.3	Articulación metodológica del plan	98
8.4	Fase 1 (Mes 1–6): alineación estratégica y optimización de procesos	100
8.5	Fase 2 (Mes 7–12): institucionalización de la transformación tecnológica	104
8.6	Fase 3 (Mes 13–18): Consolidación y sostenibilidad del cambio organizacional	108
8.7	Esquema de gobierno y seguimiento del plan de intervención	111
8.8	Cronograma	112
9.	Presupuesto del plan de implementación	113
9.1	Presupuesto fase 1	113

9.2 Presupuesto fase 2	114
9.3 Presupuesto fase 3	115
9.4 Presupuesto consolidado.....	116
9.5 Análisis de retorno de la inversión (ROI) y viabilidad de la intervención.....	116
9.6 Identificación de riesgos para la implementación	118
9.7 Viabilidad para toma de decisión	119
10. Conclusiones y recomendaciones	120
10.1 Conclusiones	120
10.2 Recomendaciones.....	124
11. Referencias Bibliográficas	126

Transformación organizacional como vía para mejorar la eficiencia operativa en empresas de vigilancia: caso Seguridad Monserrate Ltda.

11

Lista de Ilustraciones

	Pág.
Ilustración 1: Organigrama de Seguridad Monserrate Ltda.	28

Lista de tablas

Pág.

Tabla 1. Cambios estructurales posteriores al 2020 que redefinen la dinámica laboral y las implicaciones en la vigilancia privada	21
Tabla 2. Distribución de equipo de trabajo	25
Tabla 3 Tendencias de las empresas de seguridad privada	32
Tabla 4. Estructura herramienta de captura de información	62
Tabla 5. Escala para cuantificación de variables.....	64
Tabla 6. Articulación del modelo ADKAR con el plan de implementación	110
Tabla 7. Presupuesto fase 1.	113
Tabla 8. Presupuesto fase 2.....	114
Tabla 9. Presupuesto fase 3.	115

Lista de gráficas

Gráfica 1. Resultados respecto a la estructura organizacional y coordinación interna	73
Gráfica 2. Resultados respecto a la cultura organizacional	76
Gráfica 3. Resultados respecto a la planeación estratégica	79
Gráfica 4. Resultados de transformación tecnológica	83
Gráfica 5. Resultados de la eficiencia operativa y desempeño organizacional	87

Lista de Anexos

Anexo 1. Instrumento para aplicar con Directivos

Anexo 2. Instrumento para aplicar con Supervisores y guardas

Anexo 3. Resultados de la validación de los instrumentos

1. Introducción

La transformación organizacional constituye un eje central en el campo de la administración moderna, especialmente en sectores de alta demanda operativa como el de la seguridad privada. Este trabajo de grado se ubica en la línea de investigación “intervención empresarial” sobre gestión organizacional y modernización tecnológica, con énfasis en el caso de Seguridad Monserrate Ltda., empresa colombiana con más de treinta años de trayectoria en la prestación de servicios de vigilancia y donde laboro actualmente. En este contexto, la intervención empresarial busca aportar al fortalecimiento de la eficiencia operativa mediante la articulación de factores organizacionales, estratégicos y tecnológicos, entendiendo la tecnología no solo como digitalización, sino como la adopción de nuevas formas de hacer, organizar y optimizar los procesos, en respuesta a las exigencias actuales de competitividad, sostenibilidad y transformación organizacional.

El análisis preliminar de la organización a través de documentos internos y desde la experiencia propia como Directora Administrativa y Financiera, permitió identificar una serie de problemáticas estructurales que afectan su desempeño. Entre ellas destacan la alta rotación del personal operativo, que impacta la continuidad del servicio y eleva los costos de capacitación; la persistencia de procesos manuales y fragmentados en áreas críticas como la asignación de turnos, la gestión documental y el reporte de novedades; y la limitada integración de los procesos organizacionales, lo que reduce la capacidad de respuesta en tiempo real y dificulta la trazabilidad del servicio. Estas dificultades no son aisladas, sino que reflejan patrones ya evidenciados en investigaciones previas: la OIT (2021) atribuye la alta rotación en el sector a la ausencia de oportunidades de desarrollo profesional; CINTERFOR (2011) señala que la incorporación de nuevas formas de formación apoyadas en tecnologías y metodologías innovadoras puede mejorar la fidelización del talento humano; y estudios recientes han demostrado que los procesos de transformación organizacional inciden positivamente en la eficiencia y la satisfacción de los clientes en empresas de servicios intensivos en capital humano (Bejarano, 2021; World Economic Forum, 2023).

En este escenario, resulta fundamental comprender cómo una propuesta de transformación organizacional, que articule la cultura organizacional, la planeación estratégica y la transformación tecnológica, entendida como rediseño de procesos, adopción de nuevas prácticas y métodos de trabajo, puede contribuir a mejorar la eficiencia operativa de Seguridad Monserrate Ltda. Esta cuestión orienta el desarrollo del proyecto, en la medida en que aborda la necesidad de gestionar el cambio organizacional, optimizar los procesos internos y fortalecer las capacidades institucionales para responder a las demandas de un mercado cada vez más competitivo, regulado y exigente.

El documento se estructura en nueve capítulos. Tras esta introducción, se presentan los objetivos y la justificación del proyecto. Posteriormente, el marco institucional describe las características de Seguridad Monserrate Ltda., mientras que el marco de referencia desarrolla los conceptos teóricos asociados a cultura organizacional, planeación estratégica, transformación tecnológica y gestión del cambio. A continuación, el diseño metodológico expone el enfoque y las técnicas de recolección de información utilizadas, cuyos resultados se presentan en el diagnóstico organizacional, incluyendo el análisis preliminar realizado con directivos de la empresa. Con base en este diagnóstico, se formula un plan de intervención orientado a la transformación organizacional, integrando estrategias culturales, estratégicas y tecnológicas. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, complementadas por las referencias y anexos correspondientes.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de transformación organizacional orientada a mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la integración tecnológica y optimizar los procesos internos en la empresa Seguridad Monserrate Ltda.

2.1.1 Objetivos específicos

1. Analizar la estructura organizacional y el enfoque de planeación estratégica de Seguridad Monserrate Ltda., orientando dicho análisis al fortalecimiento de su promesa de valor frente a los clientes.

2. Identificar los factores críticos, riesgos y oportunidades de mejora a partir de la planeación estratégica de la compañía, que impacten su eficiencia.

3. Diseñar un plan estratégico de transformación organizacional que fortalezca la estructura interna y potencie la capacidad operativa de la compañía.

4. Definir una herramienta sistemática para el seguimiento y evaluación del plan estratégico mediante indicadores de gestión desde lo financiero, lo comercial y lo administrativo.

3. Justificación

La presente investigación se justifica desde una perspectiva académica, organizacional y práctica, ya que aborda un problema relevante para la administración contemporánea: la gestión de procesos de transformación organizacional en sectores intensivos en mano de obra y con alta exigencia operativa, como el de la seguridad privada. Diversos estudios han señalado que, en este tipo de organizaciones, la eficiencia operativa y la calidad del servicio no dependen exclusivamente de la incorporación de herramientas tecnológicas digitales, sino de la capacidad institucional para articular factores culturales, estratégicos y organizacionales que permitan sostener los procesos de cambio en el tiempo (World Economic Forum, 2023).

Desde el punto de vista organizacional, las empresas del sector de vigilancia y seguridad privada enfrentan retos estructurales asociados a la alta rotación del personal operativo, la fragmentación de procesos y la limitada trazabilidad en la gestión del servicio.

Estas condiciones han sido documentadas en diferentes fuentes sectoriales e institucionales. De acuerdo con la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, el sector presenta una alta dependencia del talento humano para la prestación del servicio, lo cual incrementa la exposición a problemáticas como la rotación del personal, la necesidad constante de capacitación y la dificultad para garantizar estándares homogéneos de calidad en la operación.

Por su parte, información del Departamento Administrativo Nacional de Estadística evidencia que las actividades de seguridad privada hacen parte de los servicios intensivos en mano de obra, caracterizados por alta participación del factor trabajo en la estructura de costos y dinámicas de empleo con niveles significativos de rotación y movilidad laboral.

Adicionalmente, el marco normativo del sector, establecido en el Decreto 356 de 1994, impone altos estándares de control, supervisión y cumplimiento, lo cual exige a las organizaciones contar con procesos estructurados, trazables y estandarizados. Sin embargo, diversos análisis sectoriales han señalado que muchas empresas presentan

dificultades en la sistematización y control operativo, lo que afecta la eficiencia y aumenta el riesgo de incumplimiento.

Desde la perspectiva teórica, estudios sobre organizaciones intensivas en servicios evidencian que la falta de estandarización de procesos y la limitada trazabilidad operativa generan ineficiencias, reprocesos y mayores costos de coordinación (Competitive Strategy; The Economic Institutions of Capitalism).

En este contexto, las problemáticas identificadas en Seguridad Monserrate Ltda., no constituyen situaciones aisladas, sino que se enmarcan en dinámicas estructurales del sector, lo cual refuerza la pertinencia del análisis organizacional desarrollado.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) identifica que la rotación en empresas de seguridad privada se relaciona, entre otros factores, con la ausencia de oportunidades de desarrollo profesional y con condiciones organizacionales que dificultan la permanencia del talento humano. En este sentido, la transformación organizacional se convierte en una necesidad estratégica, en la medida en que implica no solo la incorporación de tecnología, sino la redefinición de prácticas, roles y formas de organización del trabajo.

Asimismo, la literatura especializada destaca que los procesos de formación y capacitación, cuando se articulan con nuevas metodologías y tecnologías, contribuyen de manera significativa a la mejora del desempeño y a la fidelización del personal. CINTERFOR (2011) señala que la adopción de modelos de formación apoyados en tecnologías y enfoques innovadores fortalece las capacidades organizacionales y favorece la adaptación a contextos productivos cambiantes. Desde esta perspectiva, la transformación tecnológica debe entenderse como un proceso integral que combina rediseño de procesos, aprendizaje organizacional y gestión del cambio cultural.

Desde una perspectiva estratégica, el estudio se justifica en la necesidad de analizar la planeación estratégica como un eje articulador de los procesos de transformación organizacional. Investigaciones recientes han evidenciado que la alineación entre estrategia y operación es un factor crítico para el éxito de los procesos de cambio, especialmente en empresas de servicios intensivos en capital humano (Bejarano, 2021). En este contexto, comprender la disposición de la alta dirección para redefinir la planeación estratégica a partir de procesos de transformación tecnológica

resulta clave para garantizar la coherencia entre los objetivos organizacionales y las prácticas operativas.

En el ámbito académico, la investigación aporta al análisis de la transformación organizacional en el sector de la seguridad privada, un campo que ha sido abordado principalmente desde enfoques normativos, tecnológicos o de control, pero menos explorado desde la relación entre cultura organizacional, planeación estratégica y gestión del cambio. Al adoptar una concepción amplia de la tecnología, que trasciende lo digital y se vincula con nuevas formas de organizar y optimizar los procesos, el estudio contribuye a enriquecer la discusión teórica sobre la transformación tecnológica como fenómeno organizacional y estratégico (World Economic Forum, 2023).

Finalmente, desde una perspectiva práctica, los resultados del estudio permitirán formular un plan de intervención empresarial contextualizado, coherente con la cultura organizacional y alineado con la estrategia de la empresa. Dicho plan busca orientar a Seguridad Monserrate Ltda. en la implementación de procesos de transformación organizacional que mejoren la eficiencia operativa, fortalezcan la calidad del servicio y faciliten la gestión del cambio, ofreciendo además insumos aplicables a otras organizaciones del sector que enfrentan desafíos similares.

En coherencia con lo expuesto en la justificación y con el propósito de sustentar la necesidad de transformación organizacional desde una mirada contextual y estratégica, se presenta a continuación un cuadro comparativo que sintetiza las principales tendencias globales en transformación organizacional identificadas entre 2020 y 2025, periodo en el cual la pandemia de COVID-19 marcó un punto de inflexión en los ámbitos social, económico, político y tecnológico. Este análisis permite comprender cómo los cambios estructurales posteriores al 2020 redefinieron las dinámicas laborales, las expectativas de los clientes, la digitalización de los procesos y las exigencias de resiliencia organizacional, elementos que justifican la pertinencia del proyecto propuesto para Seguridad Monserrate Ltda:

Tabla 1. Cambios estructurales posteriores al 2020 que redefinen la dinámica laboral y las implicaciones en la vigilancia privada

Tendencia (2020–2025)	¿Qué cambió desde la pandemia?	Implicaciones para empresas de vigilancia privada (análisis propio)	Fuente
Trabajo híbrido y rediseño del trabajo.	El teletrabajo y la coordinación remota pasaron de contingencia a modelo estable; se reconfiguran procesos, roles y la función de la “oficina”.	Necesidad de plataformas para coordinación 24/7, reporte en tiempo real, control de turnos, trazabilidad operativa y protocolos de comunicación segura entre campo y backoffice.	Trabajo híbrido y rediseño del trabajo McKinsey Global Institute. (2021, febrero). The future of work after COVID-19. McKinsey & Company.
Digitalización acelerada y automatización.	La pandemia catalizó adopción de tecnologías y teletrabajo, demostrando efectos de resiliencia macro y micro.	Necesidad de priorizar la automatización de tareas repetitivas (asignación de turnos, novedades, inventarios), gestión documental digital y flujos basados en datos. Necesidad de comunicaciones a través de tecnología de punta para la seguridad de los clientes	Criscuolo, C., et al. (2021). The role of telework for productivity during and post-COVID-19: Results from an OECD survey among managers and workers (OECD Productivity Working Papers No. 31). OECD Publishing.
IA generativa y analítica para decisiones.	Auge de IA/IA generativa para soporte operativo, predicción y productividad; ahora eje	Analítica de incidentes, predicción de demanda de servicio, priorización de rutas, redacción asistida de informes,	World Economic Forum. (2023, abril 30). The Future of Jobs Report

	de estrategias 2024–2025.	chatbots internos de apoyo.	2023. World Economic Forum.
Ciberresiliencia y Zero Trust	Aumento de superficie de ataque por trabajo distribuido; foco en continuidad del negocio y gestión colaborativa del riesgo.	Endurecer controles de acceso para apps móviles de reporte, cifrado de evidencia (video/fotos), gestión de identidades y dispositivos en campo.	Gartner. (2024, oct. 21). Top Cybersecurity Trends: resilience Through Transformation.
Organización “skills-based” y reskilling continuo.	Desajuste de habilidades por automatización/IA; auge de upskilling, aprendizaje en el flujo de trabajo.	Programas de formación en tecnologías de campo, data literacy, herramientas móviles y protocolos digitales; itinerarios de carrera para reducir rotación.	Deloitte. (2025). 2025 Global Human Capital Trends. Deloitte.
Liderazgo y capital humano en tensión.	Cambio en la relación trabajador-organización; salud mental, propósito, flexibilidad y confianza como palancas de desempeño.	Refuerzo del liderazgo intermedio (supervisores) y diseño de turnos flexibles sin comprometer continuidad; métricas de bienestar y clima.	Liderazgo y capital humano en tensión (flexibilidad, propósito, bienestar) Deloitte. (2025). 2025 Global Human Capital Trends (ed. global). Deloitte. (Ficha del informe y hallazgos principales).
Plataformas en la nube y arquitecturas composables.	Estándarizaron la operación; integración de apps móviles, analítica y automatización.	Migrar a plataformas modulares (SaaS) para programación, control operativo, PQRS y reportes a clientes.	Plataformas en la nube y arquitecturas “composables.”

Sostenibilidad y presión ESG.	La gestión responsable gana peso regulatorio y reputacional; digitalización para trazabilidad y reporte.	Medición de huella (papel, energía en sedes), indicadores sociales (rotación, formación), seguridad de datos de terceros.	-
Reconfiguración de cadenas y resiliencia operacional.	Choques 2020–2023 impulsan continuidad, redundancias inteligentes y monitoreo en tiempo real.	Planes de continuidad, protocolos estandarizados y dashboards de operación por sede; SLAs con evidencia digital.	

Fuente. Elaboración propia, con base en diferentes fuentes

El proyecto surge a partir de problemáticas evidenciadas en la organización, identificadas mediante la aplicación de un instrumento de diagnóstico a 48 colaboradores, así como del análisis de información interna de la empresa.

En relación con la comunicación interna, los resultados del instrumento evidenciaron oportunidades de mejora, reflejadas en la presencia de respuestas neutrales y en los hallazgos cualitativos, donde los colaboradores manifestaron la necesidad de fortalecer los canales formales de comunicación (Instrumento aplicado, 2025).

Respecto a la integración tecnológica, se identificaron brechas en el uso y apropiación de herramientas digitales, evidenciadas en los resultados cuantitativos y cualitativos del diagnóstico, así como en la existencia de procesos operativos que aún se gestionan de manera manual o parcialmente sistematizada (Diagnóstico organizacional, 2025).

En cuanto a los procesos operativos, se identificaron niveles de fragmentación y repeticiones, asociados a la ausencia de estandarización en procedimientos y a limitaciones en la coordinación interáreas, lo cual impacta la eficiencia organizacional (Resultados del diagnóstico, 2025).

Por su parte, la rotación de personal constituye una problemática relevante, evidenciada en registros internos de la organización, donde se estima una rotación anual

aproximada del 18 % al 25 %, particularmente en el nivel operativo, lo cual es consistente con las dinámicas del sector de vigilancia privada (Información interna de la empresa, 2025).

En conjunto, estas evidencias, derivadas del instrumento aplicado, los resultados del diagnóstico organizacional y la información interna de la empresa permiten sustentar que las problemáticas identificadas no corresponden a percepciones aisladas, sino a condiciones estructurales que afectan la competitividad y sostenibilidad de la organización.

4. Marco Institucional

Seguridad Monserrate Ltda., es una empresa colombiana especializada en soluciones integrales de vigilancia y seguridad privada, con más de treinta años de trayectoria en el mercado nacional. Su experiencia se sustenta en la prestación de servicios con altos estándares de calidad, cumplimiento normativo y compromiso ético, lo que la ha posicionado como un actor confiable dentro del sector. A continuación, se presenta información de la empresa, esta suministrada directamente por la empresa, quien avala el presente trabajo. Se consultaron diferentes documentos de consulta interna; Informes de gestión para juntas directivas, documentos de planeación estratégica con los que cuenta la Compañía.

Actualmente la organización cuenta con 450 colaboradores distribuidos en áreas funcionales que garantizan la prestación eficiente del servicio y el cumplimiento de las exigencias legales y contractuales:

Tabla 2. Distribución de equipo de trabajo

Área	Número de Empleados	Propósito de cada frente de trabajo
Dirección General	2	Define el direccionamiento estratégico, vela por la sostenibilidad institucional y lidera la implementación del modelo de transformación organizacional y digital.
Oficina de Gestión	3	Asegura el cumplimiento normativo, la planeación y el seguimiento de los procesos clave, impulsando la mejora continua y la gestión de la información.
Dirección Financiera y Administrativa	8	Administra los recursos económicos y logísticos, garantizando sostenibilidad y eficiencia operativa a través de controles financieros y soporte a la digitalización de procesos.
Dirección de Talento Humano	10	Desarrolla políticas de atracción, formación y bienestar, alineadas con un modelo de gestión por

		competencias que fortalece la cultura organizacional y la fidelización del personal.
Dirección Comercial	6	Gestiona las relaciones con los clientes, identifica oportunidades de mercado y promueve la innovación en servicios como factor diferenciador frente a la competencia.
Dirección de Seguridad	7	Supervisa la calidad técnica y legal del servicio de vigilancia, garantizando cumplimiento normativo y aplicación de estándares de seguridad integral.
Dirección de Operaciones	14	Coordina la ejecución del servicio en campo, optimizando recursos humanos y tecnológicos para asegurar cobertura, trazabilidad y cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio.
Personal Operativo (Vigilantes y Escoltas)	400	Representa la base del servicio y la primera línea de contacto con el cliente; su desempeño define la reputación, continuidad y calidad del servicio.
TOTAL	450	

Fuente: Seguridad Monserrate Ltda.

4.1 Referentes estratégicos

Los referentes estratégicos suministrados por Monserrate Ltda., constituyen la brújula institucional que orienta la actuación de la empresa, asegurando que cada proceso contribuya al propósito organizacional y a la sostenibilidad del negocio.

Misión: prestar servicios de protección diseñados con altos estándares de calidad, mediante talento humano calificado, satisfaciendo las expectativas de los accionistas y cumpliendo los requerimientos de ley.

Propósito estratégico: garantizar la prestación de un servicio confiable, eficiente y ético, centrado en la seguridad de las personas y bienes de los clientes.

Visión: ser la mejor empresa de servicios en seguridad privada, con talento humano ético y profesional, alta tecnología y posicionamiento, optimizando los recursos para el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores.

Propósito estratégico: consolidar liderazgo competitivo a través de la innovación tecnológica, la excelencia operativa y el bienestar laboral.

Valores corporativos: transparencia, Responsabilidad social, Compromiso y Servicio.

Propósito estratégico: promover una cultura organizacional orientada a la confianza, la ética, el cumplimiento y la mejora continua.

Estos referentes respaldan la transformación organizacional planteada en el proyecto, pues orientan la adopción de tecnologías y modelos de gestión modernos sin perder la esencia humana y social del servicio.

4.2 Estructura organizacional

La estructura actual, informada por Monserrate Ltda., (Monserrate, 2025), es de tipo funcional vertical, ha permitido mantener control y cumplimiento normativo, pero genera desafíos en comunicación interáreas y toma de decisiones ágil. Por ello, la transformación proyectada busca evolucionar hacia una estructura híbrida:

- vertical en procesos regulados (operaciones y seguridad),
- transversal en procesos de soporte (talento humano, administración, comercial y gestión).

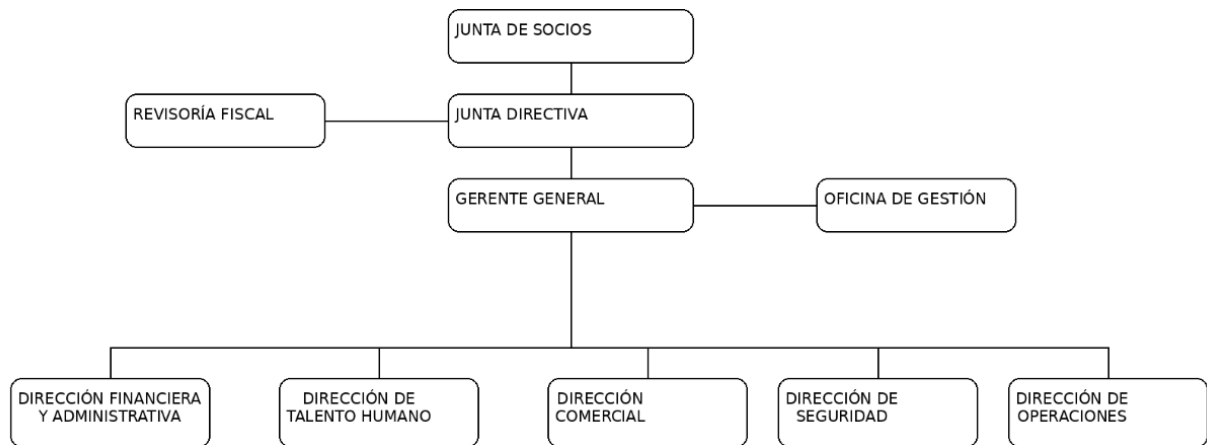
Este rediseño permite una gestión basada en flujos de información, favoreciendo la coordinación entre campo y oficina, la visibilidad de indicadores y la trazabilidad del servicio al cliente.

Cada área, dentro del nuevo enfoque estratégico, asumirá roles de liderazgo en la transformación:

- talento Humano: Gestión del cambio y formación digital.
- operaciones: Estandarización de procesos y analítica de datos operativos.
- administrativa y Financiera: automatización documental y control digital de costos.
- Comercial: comunicación de valor y fidelización con base en evidencia de desempeño.

La siguiente es la estructura organizacional:

Ilustración 1: Organigrama de Seguridad Monserrate Ltda.



Fuente: Seguridad Monserrate (2024)

4.3 Productos o servicios ofertado

Seguridad Monserrate Ltda. ofrece un portafolio integral de servicios de **vigilancia y seguridad privada**, orientado tanto al sector corporativo como al residencial y público, que incluye:

- vigilancia fija y móvil con personal uniformado.
- escoltas personales y empresariales.
- monitoreo de sistemas electrónicos de seguridad.
- consultoría en gestión de riesgos y análisis de vulnerabilidades.

Según información de la misma Compañía, la sede de Bogotá destaca como la más significativa, concentrando \$1.586.824.668 en ventas y empleando a 408 colaboradores, lo que refleja su papel como centro operativo principal de la empresa. Esta diferencia es considerable en comparación con otras ciudades, lo que sugiere una mayor concentración de clientes y operaciones en la capital.

La segunda sede en importancia es Cartagena, con ventas de \$125.511.556 y 25 empleados. Esta cifra, aunque menor en relación con Bogotá, indica la relevancia de

esta plaza portuaria para las operaciones de Seguridad Monserrate Ltda. Le sigue Manizales, que registra ventas de \$44.825.556 y emplea a 9 trabajadores, y Cali, con ventas de \$17.930.222 y 4 empleados. Finalmente, Barranquilla presenta cifras idénticas a las de Cali, con \$17.930.222 en ventas y también 4 colaboradores.

En total, la empresa alcanza ventas por \$1.793.022.224 y cuenta con un total de 450 empleados distribuidos en estas cinco sedes. Esta distribución revela una fuerte centralización de las operaciones en Bogotá y un menor peso relativo de las demás sedes, lo que puede indicar áreas de oportunidad para el fortalecimiento de la presencia regional y la optimización de la asignación de recursos humanos y financieros.

Los servicios que oferta Seguridad Monserrate son los siguientes:

5. **Vigilancia Humana:** servicio presencial prestado por personal capacitado en labores de control, protección y prevención, enfocado en salvaguardar personas, instalaciones y bienes. Incluye monitoreo de accesos, rondas de inspección, verificación de procedimientos y atención a situaciones de riesgo.
6. **Vigilancia con arma y sin arma:** dependiendo del nivel de riesgo del entorno o la necesidad del cliente, se ofrece personal de vigilancia armado o desarmado. El servicio con arma está destinado a escenarios con amenazas potenciales mayores, mientras que el servicio sin arma es ideal para espacios de menor complejidad operativa.
7. **Vigilancia Móvil:** consiste en patrullaje motorizado (moto o vehículo) en zonas amplias o múltiples puntos de control. Este servicio permite brindar cobertura rápida, flexible y disuasiva, ideal para conjuntos residenciales, parques industriales y perímetros extendidos.
8. **Escortas VIP:** protección especializada a personas con riesgo diferencial, mediante personal entrenado en técnicas de defensa, reacción, manejo preventivo de situaciones y conducción defensiva. Este servicio puede prestarse a pie o con vehículo, y está orientado a ejecutivos, diplomáticos o personal sensible,
9. **Consultorías, Asesorías e Investigaciones:** incluye el análisis de riesgos, estudios de seguridad física, diseño de planes de seguridad, investigaciones

internas y verificación de antecedentes o conductas. Este servicio brinda respaldo técnico para la toma de decisiones estratégicas en entornos organizacionales o personales.

4.4 Análisis del sector donde se ubica la empresa a intervenir “Seguridad Monserrate Ltda.

El sector de la vigilancia privada en Colombia enfrenta un contexto altamente competitivo, caracterizado por márgenes reducidos, alta rotación laboral y presión tecnológica. Según la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada (2022), existen más de 800 empresas activas, lo que genera rivalidad intensa y exige eficiencia operativa para sostener la rentabilidad. Tras la pandemia, se aceleraron tendencias que redefinen el entorno:

- digitalización y automatización de servicios (monitoreo remoto, IA, videoanalítica).
- nuevos modelos laborales que demandan formación continua y bienestar integral.
- mayor regulación y exigencia de trazabilidad por parte de clientes públicos y privados.
- enfoque en sostenibilidad y responsabilidad social como criterio competitivo.

En este contexto, la transformación organizacional de Seguridad Monserrate Ltda., representa no solo una respuesta a los retos del entorno, sino una oportunidad estratégica para reposicionar la empresa como un actor moderno, tecnológicamente robusto y socialmente responsable. Los márgenes de rentabilidad cada vez más estrechos y un rezago tecnológico evidente frente a otros sectores intensivos en servicios (World Economic Forum, 2023). Estas limitaciones no solo comprometen la calidad del servicio, sino también la capacidad del sector para integrar procesos innovadores que fortalezcan la eficiencia y la trazabilidad operativa

A lo anterior se suma una baja madurez digital generalizada, situaciones que de manera directa vive Seguridad Monserrate Ltda. Aunque algunas empresas han iniciado

procesos de automatización o integración de plataformas, el uso de tecnologías avanzadas como sistemas de monitoreo inteligente, analítica de datos, inteligencia artificial o blockchain sigue siendo marginal. Esto representa una brecha crítica en un contexto donde la transformación digital es reconocida como una ventaja competitiva transversal (Gartner, 2021). Tal rezago dificulta la consolidación de esquemas de seguridad más eficientes, escalables y adaptables a las nuevas amenazas.

Sin embargo, la eficiencia organizacional en el sector no puede depender exclusivamente de la incorporación de tecnología. Tal como lo plantean Robbins y Coulter (2016), elementos como el liderazgo, la claridad en la asignación de roles, la estructura de mando y el empoderamiento de los equipos de trabajo también son determinantes en el rendimiento de las organizaciones. Procesos organizacionales bien definidos permiten alinear los objetivos estratégicos con las tareas diarias, reduciendo fricciones internas y potenciando la productividad.

Este enfoque cobra particular importancia en empresas de vigilancia privada, donde la gestión del recurso humano operativo representa el núcleo del servicio. Factores como la motivación del personal, el sentido de pertenencia, la calidad del liderazgo intermedio (supervisores) y los canales de comunicación horizontal y vertical son clave para lograr un servicio coordinado, confiable y sostenible. Por ello, cualquier estrategia de transformación digital en este sector debe considerar no solo la madurez tecnológica, sino también las condiciones organizacionales y culturales que le dan soporte.

La literatura especializada ha comenzado a abordar esta visión integrada. Estudios como los de Westerman et al. (2014) y Kane et al. (2015) destacan que las organizaciones que combinan capacidades digitales con prácticas de liderazgo adaptativo y estructuras ágiles son las que obtienen mayores beneficios de la transformación. En el caso del sector seguridad, esto se traduce en la necesidad de construir una cultura organizacional orientada a la innovación, respaldada por procesos sólidos y liderazgo comprometido con el cambio.

En síntesis, el sector de la vigilancia privada en Colombia enfrenta retos significativos relacionados tanto con su rezago tecnológico como con la necesidad de fortalecer sus estructuras internas. Una lectura integral de estos factores permitirá

diseñar estrategias de modernización que no se limiten a la adquisición de herramientas digitales, sino que promuevan una transformación organizacional sostenible y coherente con la naturaleza del servicio prestado.

En coherencia con el análisis del contexto organizacional y con los desafíos identificados para Seguridad Monserrate Ltda., se presenta a continuación un cuadro comparativo que sintetiza las principales tendencias en transformación organizacional y gestión empresarial del sector de la seguridad privada durante el periodo 2020–2025. Este lapso marcó un punto de inflexión derivado de la pandemia, que impulsó cambios estructurales en la forma de operar, liderar y generar valor en las empresas del sector. Comprender estas tendencias permite ubicar a la organización dentro de su entorno competitivo y reconocer los factores tecnológicos, humanos y estratégicos que deben considerarse para orientar su proceso de transformación. Así, la tabla constituye un insumo clave para el análisis espacial e institucional, ya que evidencia las dinámicas que definen la evolución del negocio de la seguridad y justifican la necesidad de modernizar procesos, fortalecer la cultura organizacional y alinear la estrategia con las demandas actuales del mercado.

Tabla 3 Tendencias de las empresas de seguridad privada

Tendencia (2020–2025)	¿Qué cambió desde 2020?	Implicaciones para empresas de seguridad	Indicadores/Métricas sugeridas
Guardia + tecnología (servicio integrado)	Los clientes esperan soluciones mixtas (servicio presencial + servicio electrónico+ Análisis de datos) y trazabilidad en tiempo real.	Rediseñar portafolio: vigilancia presencial integrada con monitoreo, analítica de video y reportes digitales al cliente.	% contratos con componente electrónico; tiempo medio de reporte; cumplimiento de SLA. Nota: Contrato de componente electrónico, aquel que incluye servicios de tecnología para el monitoreo. (Fuente Monserrate Ltda)

Monitoreo remoto y videoanalítica.	Sustitución parcial del esquema 100% presencial por CCTV inteligente, sensores y monitoreo centralizado.	Invertir/aliarse para centros de monitoreo, protocolos de evidencias y capacitación del personal en videoanalítica.	% puestos migrados a esquema híbrido; incidentes detectados automáticamente; tasa de falsas alarmas.
Gestión móvil de la operación (campo-backoffice).	Necesidad de coordinar equipos distribuidos con apps, GPS, check-ins y reportes fotográficos.	Implementar apps operativas, estandarizar formularios y flujo de novedades; trazabilidad 24/7.	% novedades registradas digitalmente; puntualidad de rondas; geoverificación de turnos.
Transparencia al cliente (dashboards & SLAs).	Cientes con mayor poder de negociación exigen evidencia y reducción de costos vía eficiencia.	Publicar tableros (cumplimiento de rondas, tiempos de respuesta, novedades) y reportes automáticos.	% SLAs cumplidos; NPS del cliente; tiempo de respuesta a incidentes.
Cultura y cambio organizacional	El éxito digital depende de procesos, liderazgo y cultura; no solo de la herramienta.	Plan de gestión del cambio; rol de supervisores como líderes; rituales de adopción y refuerzo.	% adopción de nuevas herramientas; rotación; clima/engagement del equipo.
Reskilling y upskilling del talento operativo	Mayor rotación y nuevas habilidades digitales post-pandemia.	Itinerarios de formación en apps, evidencia digital, ciberhigiene y servicio al cliente.	Horas de formación/colaborador; % certificaciones; rotación trimestral.
Ciberseguridad y protección de datos (convergencia físico-ciber)	Más superficie de ataque por dispositivos y plataformas conectadas; manejo de evidencia sensible.	Políticas de acceso, cifrado de evidencias, gestión de identidades y dispositivos en campo.	# incidentes de seguridad de la información; % dispositivos gestionados; auditorías superadas.
Automatización de procesos y reducción de reprocesos	Presión de márgenes obliga a hacer más con menos y eliminar tareas manuales.	Flujos automatizados (novedades, PQRS, dotación, documentación) e integración de sistemas.	Tiempo ciclo por proceso; % documentos digitales; costos administrativos/puesto.

Arquitecturas en la nube y operación componible	Integración rápida de módulos (turnos, monitoreo, PQRS, BI) y escalabilidad.	Migración a SaaS; APIs para orquestar operación y reporting en tiempo real.	% procesos en nube; disponibilidad del sistema; tiempo de integración con terceros.
Sostenibilidad/ESG aplicada a la operación	Demanda por responsabilidad social y eficiencia de recursos.	Digitalización para reducir papel/desplazamientos; métricas de bienestar y rotación.	% procesos sin papel; huella de desplazamientos; rotación anual; actividades de bienestar.
Ecosistemas y alianzas tecnológicas	Proveedores especializados (hardware/software) aceleran la oferta de valor.	Modelos de partnership: integración con centrales, fabricantes, startups.	% ingresos por servicios tecnológicos; # alianzas activas; tiempo de lanzamiento de nuevos servicios.
Continuidad del negocio y resiliencia operativa	Choques 2020–2023 exigen protocolos y redundancias inteligentes.	Planes de continuidad, estándares de respuesta y pruebas periódicas.	MTTR ante incidentes; % puestos con protocolos probados; auditorías de continuidad.

Fuente: elaboración propia con apoyo de IA (GPT)

5. Marco de Referencia

La propuesta se estructura en cuatro pilares estratégicos, los cuales no responden a una selección arbitraria, sino a la integración de las principales brechas identificadas en el diagnóstico organizacional y a las capacidades requeridas para su superación.

Los pilares definidos son:

1. Estandarización de procesos operativos
2. Fortalecimiento de la comunicación organizacional
3. Transformación tecnológica
4. Desarrollo y alineación del talento humano

Cada uno de estos pilares responde directamente a las debilidades identificadas, particularmente en relación con la fragmentación de procesos, la limitada trazabilidad

operativa, las brechas en la comunicación interna y la necesidad de fortalecer la apropiación estratégica en los diferentes niveles organizacionales.

De manera articulada, los pilares configuran un modelo de intervención integral, en el cual:

- La estandarización de procesos permite reducir reprocesos y mejorar la eficiencia operativa
- La comunicación organizacional facilita la alineación interna y la coordinación entre áreas
- La transformación tecnológica actúa como habilitador para la trazabilidad y el control operativo
- El desarrollo del talento humano garantiza la sostenibilidad de los cambios implementados

En conjunto, estos pilares no operan de manera independiente, sino como componentes interrelacionados de un mismo sistema organizacional, cuya implementación coordinada permite cerrar las brechas identificadas y consolidar un modelo de operación más eficiente, estructurado y sostenible.

5.1 Pilar 1: transformación organizacional, cultura organizacional y gestión del cambio

La transformación organizacional se concibe como un proceso deliberado y continuo de ajuste estructural, tecnológico y humano para adaptar la empresa a entornos dinámicos y mejorar su desempeño sostenible. No es un evento aislado sino una evolución permanente apoyada en el aprendizaje organizacional (mejora continua). Teóricos clásicos y contemporáneos han aportado modelos de cambio útiles: Kurt Lewin (1947) propuso las fases de descongelar–cambiar–recongelar, donde primero se desafían las prácticas actuales, luego se introducen nuevas formas de trabajar, y finalmente se consolidan en la cultura corporativa. Este modelo resulta pertinente para Seguridad Monserrate, cuyo funcionamiento tradicional ha descansado en rutinas rígidas, jerarquías funcionales y procesos manuales propios del sector de vigilancia. De igual forma, Kotter (1996) enfatiza que el éxito en transformaciones a gran escala depende de generar un sentido de urgencia compartido, formar un equipo guía (guiding

coalition), articular una visión clara y anclar los cambios en la cultura de la organización. Es decir, la gestión del cambio no se limita a implementar nuevas herramientas, sino a trabajar sobre las actitudes, valores y comportamientos de las personas para alinearlos con la visión transformadora.

En los últimos años, la literatura ha reafirmado la importancia de la gestión del cambio en las transformaciones digitales: Burnes (2020) señala que, la transformación digital no es solo tecnológica, sino que implica cambios profundos en los modelos de liderazgo, la cultura organizacional y las competencias laborales. Un liderazgo transformacional y metodologías ágiles contribuyen a movilizar el compromiso interno hacia los objetivos del cambio. Asimismo, marcos modernos como el modelo ADKAR de gestión del cambio (Hiatt, 2006) sugieren asegurar en cada colaborador la Conciencia de la necesidad de cambio, el Deseo de participar, el Conocimiento de cómo cambiar, la Capacidad de aplicar las nuevas prácticas y el Refuerzo para sostenerlas en el tiempo. En síntesis, una transformación organizacional efectiva requiere tanto de una dirección estratégica clara como de una gestión del cambio planificada, para que las personas adopten y sostengan activamente las nuevas formas de trabajar.

Desde una perspectiva fundacional, Kurt Lewin (1947) propuso el modelo de descongelar–cambiar–recongelar, en el cual el cambio organizacional requiere, en primer lugar, cuestionar las prácticas existentes (descongelar), posteriormente introducir nuevas formas de hacer y organizar el trabajo (cambiar) y, finalmente, consolidar dichas prácticas como parte de la cultura organizacional (recongelar). Este enfoque resulta particularmente pertinente para organizaciones como Seguridad Monserrate Ltda., donde la operación ha estado históricamente soportada en prácticas manuales, jerarquías funcionales rígidas y rutinas altamente estandarizadas propias del sector de la seguridad privada.

Complementando esta visión, Kotter (1996) plantea que los procesos de transformación organizacional exitosos dependen de la capacidad de la alta dirección para generar sentido de urgencia, construir una visión compartida, fortalecer el liderazgo y anclar el cambio en la cultura organizacional. En este sentido, la gestión del cambio no se limita a la implementación de nuevas herramientas o procesos, sino que implica

un trabajo sistemático sobre los valores, creencias y comportamientos que orientan la actuación cotidiana de los colaboradores.

La cultura organizacional –entendida como el conjunto de supuestos básicos, valores compartidos y prácticas que guían el comportamiento interno– es un eje central que puede impulsar o frenar cualquier proceso de transformación. En empresas de servicios intensivos en capital humano como la seguridad privada, una cultura fuertemente enfocada en la disciplina, el cumplimiento normativo y el control operacional (rasgos típicos del sector) proporciona estabilidad y confiabilidad, pero también puede resistirse a cambios que perciba como amenaza a las rutinas establecidas. Edgar Schein (2010) destaca que la cultura actúa como un mecanismo de defensa: los miembros internalizan formas “seguras” de hacer las cosas, y modificar esos hábitos requiere intervenciones conscientes. Si la cultura valora la obediencia a protocolos y la jerarquía, esto puede ser una fortaleza para garantizar orden, pero a la vez una barrera si no se gestiona la apertura a la innovación

La investigación reciente insiste en alinear la cultura con el cambio. Porras y Robertson (1992) ya señalaban que la transformación organizacional efectiva ocurre cuando estrategia, estructura, sistemas y cultura están en coherencia. Es decir, los cambios propuestos deben integrarse con los valores y prácticas, o terminan percibiéndose como “imposiciones externas” ajenas a la identidad organizacional. Para Seguridad Monserrate, esto implica integrar su tradición operativa y fortaleza en cumplimiento con nuevas dinámicas más ágiles y orientadas a datos, de modo que el cambio se vea como una evolución natural y no como una ruptura traumática. Estudios durante la pandemia de COVID-19 refuerzan esta idea: organizaciones con culturas resilientes y adaptativas lograron redefinir sus modelos de gestión ante la crisis, mientras que las rígidas quedaron rezagadas. La CEPAL (2022), por ejemplo, sostiene que la capacidad de adaptación cultural ante choques externos es clave para no solo sobrevivir sino lograr ventajas competitivas en el nuevo entorno

En consecuencia, la gestión del cambio cultural es inseparable de la transformación: comunicar claramente la necesidad del cambio, involucrar a empleados de todos los niveles en soluciones, y ajustar los sistemas de incentivos y reconocimiento para reforzar los comportamientos deseados. De hecho, OIT (2021) advierte que en este

sector una cultura orientada únicamente al control puede limitar la adopción de innovaciones si los empleados no entienden su beneficio. Se requiere entonces transitar hacia una cultura de aprendizaje continuo, colaboración y mejora. Una estrategia efectiva será aprovechar los aspectos positivos de la cultura actual (por ejemplo, su disciplina y orientación al servicio) como base para inculcar nuevos valores como la innovación, la flexibilidad y la orientación a datos, sin perder la esencia de confiabilidad que los clientes valoran. En palabras del World Economic Forum (2023), “el impacto de la tecnología depende menos de su sofisticación que de la capacidad institucional para integrarla en sus prácticas y estructuras”, lo cual recae directamente en la cultura organizacional

Es importante resaltar que, en este estudio, la transformación organizacional se concibe como un proceso que trasciende la adopción de tecnologías digitales. Siguiendo una visión amplia de la tecnología, esta se entiende como cualquier innovación que introduce nuevas formas de hacer, organizar y optimizar los procesos, de manera similar a como históricamente hitos tecnológicos, como el dominio del fuego o la mecanización industrial, transformaron radicalmente la organización del trabajo y de la sociedad. Bajo esta perspectiva, la tecnología se convierte en un catalizador del cambio organizacional, pero su impacto depende de la gestión cultural y estratégica que acompañe su implementación.

En las empresas de seguridad, la transformación organizacional implica, por tanto, gestionar el cambio hacia una cultura organizacional más abierta al aprendizaje, a la mejora continua y a la redefinición de la planeación estratégica. La disposición de la alta dirección para revisar la estrategia, ajustar procesos y promover nuevas formas de trabajo resulta determinante para que la transformación sea sostenible y se traduzca en mejoras reales de la eficiencia operativa y de la calidad del servicio.

Desde la perspectiva de la autora, este pilar constituye la base del modelo de intervención propuesto, en la medida en que establece las condiciones culturales, estructurales y estratégicas necesarias para que los demás pilares, tecnología, talento humano y productividad, puedan desplegarse de manera coherente. La transformación organizacional y la gestión del cambio no se entienden, así, como un fin en sí mismo,

sino como el medio para construir una organización más adaptable, cohesionada y preparada para enfrentar los retos actuales y futuros del sector de la seguridad privada.

5.2 Pilar 2: transformación tecnológica, organizacional

La transformación digital de procesos consiste en incorporar tecnologías y enfoques innovadores para rediseñar y optimizar la forma en que se operan los procesos clave del negocio. En la última década ha quedado claro que, digitalizar no se limita a implementar de un software, sino que implica repensar integralmente cómo se coordina el trabajo, cómo fluyen los datos y cómo se toman decisiones. Al respecto, Gong & Ribiere (2021) revisaron más de 100 definiciones de transformación digital, concluyendo que se trata de “procesos de cambio fundamental usando tecnologías digitales para reinventar negocios, procesos y competencias, aprovechándolas estratégicamente para lograr ventajas competitivas”. Igualmente, Hanelt et al. (2021) la definen como “un cambio organizacional desencadenado y moldeado por la difusión generalizada de tecnologías digitales”, enfatizando la naturaleza organizacional y no meramente técnica del fenómeno

En este enfoque ampliado, la tecnología incluye la reingeniería de procesos y la adopción de mejores prácticas habilitadas por herramientas digitales (o incluso por innovaciones no digitales). Por ejemplo, en Seguridad Monserrate, mejorar la asignación de turnos, el registro de novedades y la gestión documental son transformaciones tecnológicas organizacionales imprescindibles, independientemente de que involucren software específico: se trata de cambiar la forma de trabajar para lograr mayor eficiencia y trazabilidad. Recordemos que históricamente muchas innovaciones (mecanización industrial, producción ajustada) transformaron radicalmente las operaciones sin computadores, simplemente rediseñando procesos y roles. Del mismo modo, hoy día digitalizar procesos puede implicar automatizar tareas repetitivas, eliminar duplicidades, integrar fuentes de información en tiempo real y empoderar la toma de decisiones basada en datos. Un aspecto crítico es entender que adoptar tecnología sin rediseñar el proceso subyacente suele fracasar: el World Economic Forum (2023) advierte que muchos

esfuerzos tecnológicos fallan por abordarse de forma aislada, sin una visión estratégica que integre personas, procesos y tecnología. En otras palabras, no basta con “poner una herramienta”, hay que replantear el proceso y gestionar el cambio para que dicha herramienta se use correctamente.

La literatura reciente proporciona ejemplos concretos en este sentido. Dabrowska et al. (2022) proponen analizar la transformación digital en cuatro niveles: individual, organizacional, ecosistema y geopolítico, lo que refleja que su alcance va desde capacitar al empleado en nuevas habilidades digitales hasta adaptar la empresa al contexto tecnológico externo. Miranda-Torrez (2023), en una revisión conceptual, afirma que la transformación digital efectiva requiere integrar impulsores (ej. liderazgo visionario), recursos y capacidades internos, e impactos esperados en un modelo estratégico coherente. Entre los impulsores, destaca el rol de la alta dirección y la cultura organizacional como factores para facilitar la digitalización. Esto refuerza que el éxito técnico depende del alineamiento organizacional. Por su parte, Ebu & Bracci (2022) y Baier et al. (2021) encontraron que factores como estructura, procesos y liderazgo de la organización influyen significativamente en la implementación de estrategias digitales

En el sector de seguridad privada, de alta intensidad operativa, la digitalización y automatización de procesos ofrece oportunidades enormes, pero a la vez poco explotadas. Muchas empresas aún tienen “baja madurez digital”: por ejemplo, el uso de analítica de datos, monitoreo inteligente o plataformas integradas es marginal. Superar este rezago puede traducirse en ventajas como mayor trazabilidad, reducción de costos operativos y capacidad de respuesta en tiempo real. Sin embargo, como indican Robbins & Coulter (2016), la eficiencia no proviene solo de la tecnología sino de procesos bien definidos, roles claros y empoderamiento del personal. Esto significa que la transformación tecnológica debe ir acompañada de rediseño organizacional y capacitación. De hecho, Criscuolo et al. (2021) documentaron que tras la pandemia las empresas más productivas fueron las que combinaron teletrabajo y automatización con reajustes en sus modelos de trabajo. Westerman et al. (2014) y Kane et al. (2015) ya destacaban que las organizaciones

que combinan capacidades digitales con liderazgo adaptativo y estructuras ágiles obtienen mayores beneficios de la transformación.

Diversos estudios han señalado que la incorporación de tecnologías y metodologías orientadas a la optimización de procesos tiene un impacto positivo en la eficiencia operativa y en la calidad del servicio en empresas de servicios intensivos en capital humano (Bejarano, 2021). Sin embargo, estos beneficios no se materializan automáticamente con la simple adopción de herramientas, sino que dependen de la coherencia entre los cambios tecnológicos, la estructura organizacional y las prácticas culturales. El World Economic Forum (2023) advierte que los procesos de transformación fracasan con frecuencia cuando se abordan de manera aislada, sin una visión estratégica que integre personas, procesos y tecnología.

Desde la perspectiva de la gestión organizacional, la transformación tecnológica debe entenderse como un proceso gradual y planificado, que requiere la participación activa de la alta dirección y el involucramiento de los distintos niveles de la organización. En este sentido, la planeación estratégica cumple un papel fundamental, al orientar la selección de procesos a transformar, priorizar recursos y definir indicadores de seguimiento que permitan evaluar el impacto de los cambios implementados. La ausencia de esta articulación estratégica suele derivar en iniciativas tecnológicas dispersas, con bajo nivel de apropiación y escasa sostenibilidad en el tiempo.

En empresas como Seguridad Monserrate Ltda., la transformación tecnológica organizacional implica repensar la forma en que se gestiona la operación diaria, incorporando prácticas que favorezcan la estandarización, la trazabilidad y el uso sistemático de la información para la toma de decisiones. Este proceso no solo demanda capacidades técnicas, sino también competencias organizacionales relacionadas con la gestión del cambio, la capacitación del talento humano y la adaptación de la cultura organizacional a nuevas formas de trabajo. Como señala CINTERFOR (2011), la incorporación de tecnologías y metodologías innovadoras debe ir acompañada de procesos formativos que faciliten su apropiación y contribuyan al fortalecimiento de las capacidades internas.

Es importante destacar que la transformación tecnológica organizacional no constituye un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar mejoras sostenibles en la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la competitividad. En este sentido, su impacto depende de la capacidad de la organización para integrar los cambios tecnológicos dentro de un modelo de gestión coherente, alineado con la estrategia y con las particularidades del sector. Para las empresas de seguridad privada, este desafío resulta especialmente relevante, dado que deben equilibrar la adopción de nuevas prácticas con el cumplimiento estricto de la normativa vigente y la preservación de estándares de confiabilidad y control.

Desde la perspectiva del presente estudio, este pilar se articula directamente con la cultura organizacional y la planeación estratégica, en la medida en que la transformación tecnológica organizacional exige una redefinición de las formas tradicionales de trabajo y una gestión del cambio que facilite la transición hacia modelos operativos más eficientes y adaptables. Así, la tecnología se concibe como un habilitador de la transformación organizacional, cuyo valor radica en su capacidad para optimizar procesos, fortalecer la toma de decisiones y contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

En síntesis, transformar digitalmente los procesos en Seguridad Monserrate implicará: identificar cuellos de botella y tareas manuales susceptibles de automatizar (asignación de turnos, reportes, controles), explorar tecnologías asequibles (por ejemplo, sistemas de gestión de personal en la nube, aplicaciones móviles de reporte en campo, analítica de incidentes), rediseñar el flujo de trabajo para integrar dichas herramientas, y preparar al personal para usarlas adecuadamente. Siempre con el entendimiento de que la tecnología es un medio para mejorar la eficiencia operativa, calidad de servicio y cumplimiento normativo, no un fin en sí mismo. Su valor se medirá en mejoras concretas: tiempos de respuesta más cortos, menos reprocesos, información accesible en tiempo real y toma de decisiones basada en datos. Este proyecto asume esa visión amplia: la tecnología como habilitadora de la transformación organizacional, cuyo éxito depende de la alineación con la cultura y la estrategia.

En cuanto a la transformación digital en América Latina, se informa que, si bien gran parte de la literatura sobre transformación digital se ha desarrollado en el contexto de grandes corporaciones y economías desarrolladas, en los últimos años se ha incrementado el interés por analizar estos procesos en empresas medianas y en contextos latinoamericanos, donde las condiciones estructurales difieren significativamente.

En este sentido, la CEPAL (2021) señala que las empresas medianas en América Latina enfrentan limitaciones estructurales en sus procesos de transformación digital, particularmente asociadas a la falta de capacidades tecnológicas, limitaciones en la inversión y baja integración de herramientas digitales en los procesos operativos.

De manera complementaria, la Banco Interamericano de Desarrollo (2020) identifica que, en este tipo de organizaciones, la transformación digital no se limita a la incorporación de tecnologías, sino que requiere procesos de cambio organizacional, capacitación del talento humano y rediseño de procesos internos, especialmente en sectores intensivos en operación.

Asimismo, la OECD (2022) destaca que las pequeñas y medianas empresas presentan mayores brechas en la adopción tecnológica en comparación con grandes corporaciones, debido a limitaciones en recursos, conocimiento y gestión del cambio, lo que afecta la efectividad de los procesos de digitalización.

En el contexto colombiano, estas condiciones se ven acentuadas en sectores de servicios intensivos en mano de obra, donde la operación depende en gran medida del talento humano y donde la integración tecnológica se presenta de manera progresiva y no homogénea.

En este sentido, la transformación digital en empresas como Seguridad Monserrate Ltda. no puede abordarse desde enfoques propios de grandes corporaciones, sino que requiere una aproximación adaptada a su realidad organizacional, caracterizada por limitaciones en la estandarización de procesos, necesidades de capacitación y retos en la apropiación tecnológica.

Este enfoque permite contextualizar la presente investigación dentro de las dinámicas propias de empresas medianas en América Latina, evidenciando que las

brechas identificadas en el diagnóstico no son aisladas, sino consistentes con tendencias estructurales del entorno.

5.3 Pilar 3: planeación estratégica como eje de transformación organizacional

La planeación estratégica es otro pilar fundamental, especialmente en entornos cambiantes y altamente exigentes como la seguridad privada. Tradicionalmente, la planeación estratégica define la visión, objetivos y acciones a largo plazo de la empresa. En el contexto de una transformación, cumple una doble función: orientar el rumbo del cambio (priorizando qué transformar y con qué objetivos) y articular los distintos elementos del proceso (personas, tecnología, estructura) para que el cambio tenga coherencia. Una lección clave de casos de éxito es que la transformación debe estar inscrita en la estrategia corporativa, no ocurrir como iniciativa aislada de un departamento de TI o de un proyecto ad hoc.

Estudios recientes respaldan esta idea. Schroeder (2021) menciona que las organizaciones están desarrollando planes estratégicos específicos para la transformación digital, asegurando su implementación en todos los niveles. Matsumoto et al. (2022) analizan impactos de la transformación en los cambios organizacionales, resaltando el rol de la dirección en promover con urgencia estas iniciativas como respuesta estratégica al entorno. En línea con ello, la CEPAL (2022) sugiere que organizaciones con planeación estratégica flexible y orientada al aprendizaje muestran mayor resiliencia ante crisis económicas, sociales o tecnológicas. Esto aplica a seguridad privada, donde cambios en regulaciones, demandas de clientes o condiciones laborales pueden ser súbitos: la estrategia debe actualizarse dinámicamente para guiar las transformaciones requeridas.

En Seguridad Monserrate, se ha identificado que la planeación estratégica actual muestra brechas de implementación: es formulada por la alta dirección, pero con poca bajada a la operación, generando desconexión entre lo planificado y lo ejecutado. La literatura indica que este es un problema común – “la estrategia se desconecta de la operación cotidiana” y, sugiere como solución involucrar a los niveles medios y operativos en la construcción y despliegue de la estrategia, de modo que la entiendan y

la apliquen en su trabajo diario. Asimismo, la estrategia debe incorporar explícitamente las dimensiones de cambio cultural y tecnológico. OIT (2021) encontró que en seguridad privada la alta rotación del personal y ciertos fallos operativos se deben, en parte, a debilidades en los modelos de gestión y planeación – por ejemplo, falta de planes de carrera o desalineación entre expectativas del personal y realidad del trabajo. Una planeación estratégica integral debería abarcar metas de eficiencia operativa junto con metas de desarrollo de talento y cultura organizacional. Esto asegura que las iniciativas de transformación apunten no solo a resultados financieros, sino también a mejorar las condiciones internas que permitan sostener esos resultados (por ejemplo, reducir rotación, elevar la capacitación, etc.)

Otra ventaja de anclar la transformación en la planeación estratégica es evitar lo que el WEF (2023) llama “fragmentación de esfuerzos”: muchas empresas invierten en múltiples proyectos tecnológicos o de mejora sin un hilo conductor, resultando en dispersión y poca sostenibilidad. La estrategia actúa como marco integrador, priorizando iniciativas (qué procesos mejorar primero), asignando recursos acordes a la importancia estratégica, y definiendo indicadores claros de seguimiento para evaluar el impacto (KPI's). En esta línea, Bejarano (2021) enfatiza que alinear la estrategia con la operación es crítico para el éxito del cambio en empresas intensivas en capital humano. Seguridad Monserrate debe entonces revisar su plan estratégico a la luz del diagnóstico: incluir objetivos de transformación y vincular cada proyecto de cambio con una meta estratégica.

En sectores caracterizados por alta demanda operativa, fuerte regulación y dependencia del capital humano, como la seguridad privada, la planeación estratégica adquiere un rol determinante para garantizar la coherencia entre los objetivos institucionales y la operación cotidiana (Bejarano, 2021).

En enfoques contemporáneos de la administración, la planeación estratégica ha dejado de concebirse como un ejercicio exclusivamente formal o normativo, para entenderse como un proceso dinámico y continuo, estrechamente vinculado a la capacidad de las organizaciones para adaptarse a contextos cambiantes. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL (2022) señala que las organizaciones que incorporan procesos estratégicos flexibles y orientados al

aprendizaje presentan mayores niveles de resiliencia frente a crisis económicas, sociales y tecnológicas. Esta perspectiva resulta especialmente pertinente para empresas de seguridad privada, cuya sostenibilidad depende de su capacidad para responder de manera oportuna a cambios regulatorios, exigencias del cliente y dinámicas del mercado laboral.

Desde la perspectiva de la transformación tecnológica organizacional, la planeación estratégica cumple una función articuladora al permitir priorizar los procesos a intervenir, definir el alcance de los cambios y asignar recursos de manera coherente. El World Economic Forum (2023) destaca que los procesos de transformación que integran estrategia, personas y tecnología tienen mayores probabilidades de generar impactos sostenibles, en contraste con aquellas iniciativas tecnológicas implementadas de forma aislada. En este sentido, la planeación estratégica actúa como el marco que evita la fragmentación de esfuerzos y facilita la alineación entre la visión directiva y la ejecución operativa.

Asimismo, la planeación estratégica se vincula de manera directa con la gestión del talento humano y la cultura organizacional. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) ha evidenciado que la alta rotación en el sector de la seguridad privada se encuentra asociada a debilidades en los modelos de gestión organizacional, particularmente en lo relacionado con las oportunidades de desarrollo, la estabilidad laboral y la coherencia entre las expectativas del personal y las condiciones reales de trabajo. En este contexto, una planeación estratégica que incorpore de manera explícita estos factores permite diseñar estrategias orientadas no solo a la eficiencia operativa, sino también a la fidelización y el compromiso del talento humano.

De igual manera, CINTERFOR (2011) resalta que los procesos de formación y desarrollo de competencias adquieren mayor efectividad cuando se integran dentro de una estrategia organizacional clara, alineada con los objetivos de largo plazo. La planeación estratégica, en este sentido, proporciona el marco para articular la capacitación, la adopción de nuevas metodologías de trabajo y la incorporación de tecnologías —digitales o no— como parte de un proceso coherente de transformación organizacional. Sin esta articulación, las iniciativas formativas y tecnológicas tienden a diluirse, generando escasos impactos en la productividad y la calidad del servicio.

En empresas de seguridad privada, la planeación estratégica enfrenta el desafío de equilibrar la estabilidad operativa y el cumplimiento normativo con la necesidad de innovación y adaptación. La dispersión geográfica de la operación, la presión por garantizar trazabilidad y control, y la dependencia del desempeño humano hacen indispensable una estrategia que integre la optimización de procesos, la transformación tecnológica organizacional y la gestión del cambio cultural. En este sentido, la planeación estratégica se convierte en el espacio donde se redefinen las formas de hacer, se legitiman los procesos de cambio y se construye una visión compartida del futuro organizacional.

Desde la perspectiva de la gestión del cambio, la planeación estratégica también cumple un rol fundamental en la construcción de sentido y legitimidad. Cuando la alta dirección comunica de manera clara los objetivos estratégicos y su relación con los procesos de transformación, se facilita la apropiación de los cambios por parte de los distintos niveles de la organización. El World Economic Forum (2023) subraya que el liderazgo estratégico es un factor crítico para reducir resistencias y asegurar la sostenibilidad de los procesos de cambio, especialmente en organizaciones con culturas operativas fuertemente arraigadas.

En el presente estudio, la planeación estratégica se concibe como el eje articulador entre la cultura organizacional y la transformación tecnológica organizacional, al orientar la gestión del cambio y facilitar la alineación entre la estrategia institucional y las prácticas operativas. La disposición de la alta dirección para revisar y redefinir la planeación estratégica, a partir de los aprendizajes derivados de los procesos de transformación, se constituye en un elemento clave para comprender la capacidad de Seguridad Monserrate Ltda. de mejorar su eficiencia operativa, fortalecer la calidad del servicio y adaptarse de manera sostenible a las exigencias del entorno.

5.4 Pilar 4: productividad y eficiencia operativa

La productividad y la eficiencia operativa constituyen resultados clave de los procesos de transformación organizacional, especialmente en organizaciones de servicios intensivos en capital humano como las empresas de seguridad privada. A

diferencia de sectores industriales, donde la productividad suele medirse en términos de volumen de producción, en la seguridad privada la eficiencia se relaciona con la capacidad de garantizar continuidad del servicio, cumplimiento normativo, control operativo, trazabilidad y calidad en la atención al cliente, con un uso óptimo de los recursos disponibles.

En este contexto, la productividad no puede analizarse de manera aislada ni reducirse a indicadores cuantitativos tradicionales, sino que debe comprenderse como el resultado de la articulación entre cultura organizacional, planeación estratégica y transformación tecnológica organizacional. Bejarano (2021) señala que, en empresas de servicios intensivos en capital humano, las mejoras en productividad dependen en gran medida de la optimización de procesos, la reducción de reprocesos y la claridad en la coordinación de tareas, más que de incrementos en la carga laboral o en la presión sobre el personal operativo.

Uno de los principales factores que afectan la eficiencia operativa en el sector de la seguridad privada es la alta rotación del personal. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) advierte que la rotación frecuente impacta negativamente la productividad, al generar costos adicionales de capacitación, pérdida de conocimiento operativo y discontinuidades en la prestación del servicio. En este sentido, la eficiencia operativa se ve directamente influenciada por la estabilidad del talento humano y por la capacidad de la organización para estandarizar procesos que reduzcan la dependencia de aprendizajes informales y prácticas individuales.

La fragmentación de procesos y el uso de prácticas manuales también constituyen barreras significativas para la productividad. Cuando actividades como la asignación de turnos, el reporte de novedades o la gestión documental se desarrollan de manera dispersa, se incrementan los tiempos de respuesta, los errores operativos y la dificultad para realizar seguimiento y control. Desde esta perspectiva, la transformación tecnológica organizacional —entendida como el rediseño de procesos y la adopción de nuevas formas de organización del trabajo— se convierte en un habilitador fundamental de la eficiencia operativa (World Economic Forum, 2023).

No obstante, la evidencia muestra que la implementación de cambios tecnológicos no garantiza por sí misma mejoras en productividad. El World Economic

Forum (2023) destaca que los incrementos sostenibles en eficiencia se producen cuando las innovaciones tecnológicas se integran dentro de un modelo organizacional coherente, alineado con la estrategia y acompañado de procesos de gestión del cambio. En ausencia de esta articulación, las organizaciones tienden a incorporar herramientas sin lograr impactos significativos en los resultados operativos.

Desde el enfoque de la planeación estratégica, la productividad y la eficiencia operativa deben ser concebidas como objetivos estratégicos y no únicamente como resultados operativos. La CEPAL (2022) resalta que las organizaciones con mayores niveles de resiliencia son aquellas que integran indicadores de productividad, eficiencia y aprendizaje organizacional dentro de su estrategia, permitiendo ajustar procesos y prioridades de acuerdo con el desempeño observado. En este sentido, la planeación estratégica orienta la selección de procesos críticos a optimizar y define los mecanismos de seguimiento necesarios para evaluar el impacto de las intervenciones.

La formación y el desarrollo de competencias también inciden de manera directa en la productividad. CINTERFOR (2011) sostiene que la mejora de la eficiencia en organizaciones de servicios requiere procesos formativos orientados no solo al dominio técnico de tareas, sino al fortalecimiento de capacidades para el trabajo coordinado, la resolución de problemas y la adaptación a nuevas metodologías. En el sector de la seguridad privada, estas competencias resultan esenciales para garantizar respuestas oportunas ante incidentes y una ejecución consistente de los procedimientos operativos.

Desde la perspectiva del presente estudio, la productividad y la eficiencia operativa se entienden como el resultado observable de la articulación entre los pilares analizados. La cultura organizacional influye en la disposición al cumplimiento y a la mejora continua; la transformación tecnológica organizacional facilita la optimización de procesos y la reducción de reprocesos; y la planeación estratégica orienta los esfuerzos hacia objetivos claros y medibles. En consecuencia, la mejora de la productividad en Seguridad Monserrate Ltda. no se concibe como un fin aislado, sino como el efecto de una transformación organizacional integral, gestionada de manera coherente y sostenible.

5.4.1 Variables de la eficiencia operativa en servicios de vigilancia

En el contexto específico del sector de vigilancia, la eficiencia operativa puede analizarse a partir de las siguientes variables clave:

- Tasa de cobertura del servicio: capacidad de la empresa para garantizar el cumplimiento de los turnos programados sin vacantes o incumplimientos
- Tiempo de respuesta ante incidentes: rapidez con la que la organización responde a eventos operativos o requerimientos del cliente
- Costo operativo por turno: relación entre los costos asociados al personal y la prestación del servicio
- Tasa de reprocesos operativos: frecuencia de errores, ajustes o duplicidades en la ejecución de actividades
- Nivel de coordinación operativa: grado de articulación entre áreas (supervisión, operación, administración)

Estas variables permiten analizar la eficiencia no solo desde una perspectiva financiera, sino también operativa y organizacional.

Indicadores de medición de la eficiencia operativa:

La medición de la eficiencia operativa en empresas de vigilancia puede realizarse a través de indicadores cuantificables, tales como:

- Índice de cumplimiento de turnos (%)
 $(\text{Turnos cubiertos} / \text{Turnos programados}) \times 100$
- Tiempo promedio de respuesta (minutos)
Tiempo transcurrido entre la ocurrencia del incidente y la atención
- Costo promedio por turno
 $\text{Costos operativos totales} / \text{Número de turnos ejecutados}$
- Índice de reprocesos (%)
 $(\text{Número de incidencias operativas} / \text{Total de operaciones}) \times 100$
- Índice de eficiencia operativa global
Relación entre resultados obtenidos y recursos utilizados

De acuerdo con Kaplan & Norton (2001), la medición del desempeño organizacional debe integrar indicadores financieros y no financieros, lo cual resulta

especialmente relevante en sectores de servicios donde la eficiencia depende en gran medida de la gestión operativa.

Implicación para el estudio

En este sentido, la eficiencia operativa en Seguridad Monserrate Ltda., se analiza no solo como un resultado organizacional, sino como una condición estructural que depende de la articulación entre procesos, talento humano y tecnología.

Esto permite que la propuesta de transformación organizacional no se enfoque únicamente en la reducción de costos, sino en la optimización integral del sistema operativo, mediante la estandarización de procesos, la mejora en la asignación de recursos y la integración de herramientas tecnológicas.

5.5 Pilar 5: gestión del talento humano como condición de sostenibilidad del cambio en seguridad privada

En empresas del sector de la seguridad privada, la gestión del talento humano constituye un factor crítico para la sostenibilidad de los procesos de transformación organizacional. Se trata de organizaciones intensivas en capital humano, donde la calidad del servicio depende en gran medida del desempeño del personal operativo y de supervisión, así como de la consistencia en la ejecución de procedimientos en campo. En este marco, la transformación tecnológica organizacional —entendida como rediseño de procesos, adopción de nuevas metodologías y optimización del trabajo, más allá de la simple digitalización, requiere necesariamente capacidades humanas para apropiarla y sostenerla en el tiempo.

Una de las principales dificultades estructurales del sector se relaciona con la alta rotación del personal operativo, fenómeno que impacta de manera directa la continuidad del servicio, incrementa los costos asociados a formación y reentrenamiento, y debilita la estabilidad de los equipos de trabajo. La OIT (2021) señala que la rotación en el sector se vincula con factores organizacionales como la limitada oferta de oportunidades de desarrollo, la precariedad de trayectorias formativas y la débil gestión del capital humano en entornos de alta exigencia operativa. En consecuencia, abordar la transformación organizacional sin incorporar estrategias de retención, motivación y desarrollo del personal reduce significativamente la probabilidad de éxito de la intervención.

En esta línea, la formación y el desarrollo de competencias aparecen como un componente decisivo. CINTERFOR (2011) plantea que los procesos formativos, cuando se integran a modelos organizacionales de mejora continua y se apoyan en tecnologías y metodologías innovadoras, pueden fortalecer el compromiso del talento humano y mejorar el desempeño institucional. Sin embargo, esta formación no debe limitarse al dominio de herramientas o procedimientos aislados, sino que debe orientarse a desarrollar capacidades para adaptarse al cambio, comprender nuevos modelos de trabajo y responder a exigencias crecientes de control, trazabilidad y calidad.

El World Economic Forum (2023) refuerza esta idea al señalar que los procesos de transformación en organizaciones intensivas en talento humano requieren integrar la dimensión humana desde el diseño: la apropiación del cambio depende de la claridad en la comunicación, del acompañamiento del liderazgo y de la existencia de rutas formativas que permitan a los colaboradores transitar hacia nuevas prácticas. En este sentido, la gestión del talento humano no es un componente accesorio de la transformación, sino el elemento que posibilita su implementación real en el trabajo cotidiano.

En empresas como Seguridad Monserrate Ltda., la gestión del talento humano se conecta además con la planeación estratégica, pues la sostenibilidad del servicio exige alinear la estrategia de operación con políticas internas de desarrollo, bienestar, desempeño y permanencia. Bejarano (2021) destaca que en empresas de servicios intensivos en capital humano, la eficiencia operativa se ve altamente condicionada por la forma en que se gestiona el personal, en tanto los reprocesos, fallas de coordinación y brechas de calidad suelen tener origen en la ausencia de estandarización, entrenamiento continuo o claridad en roles y procedimientos.

Adicionalmente, la CEPAL (2022) plantea que la resiliencia organizacional depende, entre otros factores, de la capacidad institucional para sostener procesos de aprendizaje y adaptación. Esta visión resulta especialmente relevante en el sector de seguridad privada, donde la operación se enfrenta a contingencias permanentes y donde la estabilidad del talento humano se convierte en un indicador indirecto de madurez organizacional. Así, fortalecer la gestión del talento humano implica no solo reducir la

rotación, sino consolidar capacidades internas de adaptación, apropiación de cambios y sostenibilidad operativa.

Desde la perspectiva de este estudio, el pilar de gestión del talento humano se articula con los pilares previos de cultura organizacional, transformación tecnológica organizacional y planeación estratégica: la cultura influye en la motivación y el comportamiento del personal; la estrategia define prioridades y recursos para el desarrollo del talento; y la transformación tecnológica exige competencias y acompañamiento para consolidarse en la práctica. En consecuencia, cualquier propuesta de intervención orientada a optimizar procesos y modernizar la organización debe integrar acciones específicas de gestión del talento humano, con énfasis en formación, acompañamiento al cambio, comunicación interna y mecanismos que favorezcan la permanencia y el compromiso del personal operativo y de supervisión.

5.6 Articulación conceptual de los pilares del estudio

El presente marco de referencia se estructura a partir de tres pilares conceptuales, cultura organizacional, transformación tecnológica organizacional y planeación estratégica que, lejos de abordarse de manera aislada, se entienden como componentes interdependientes de un mismo proceso de transformación organizacional. Esta articulación resulta fundamental para comprender la complejidad de los cambios que enfrentan las organizaciones del sector de la seguridad privada y para sustentar el enfoque de intervención empresarial adoptado en el estudio.

En primer lugar, la cultura organizacional constituye el sustrato sobre el cual se desarrollan los procesos de cambio. Los valores, creencias, normas y prácticas compartidas influyen de manera directa en la forma en que los colaboradores interpretan, aceptan o resisten las iniciativas de transformación. Tal como señalan la literatura sobre gestión del cambio y los estudios sectoriales, una cultura organizacional orientada exclusivamente al control y al cumplimiento normativo, frecuente en empresas de seguridad privada, puede limitar la adopción de nuevas formas de trabajo si no se gestiona de manera consciente (OIT, 2021). En este sentido, la cultura no solo condiciona la transformación, sino que también se ve transformada por ella, en un proceso dinámico de ajuste y aprendizaje organizacional.

En segundo lugar, la transformación tecnológica organizacional, entendida más allá de la digitalización, actúa como un catalizador del cambio. Este estudio asume una concepción amplia de la tecnología, que incluye el rediseño de procesos, la adopción de nuevas metodologías de trabajo, la reorganización de flujos de información y la incorporación de herramientas que optimizan la operación. Como advierte el World Economic Forum (2023), el impacto de la tecnología en las organizaciones depende menos de la sofisticación de las herramientas y más de la capacidad institucional para integrarlas en sus prácticas y estructuras. En empresas de seguridad privada, esta transformación se expresa en cambios en la asignación de turnos, el reporte de novedades, la gestión documental y el control operativo, procesos que inciden directamente en la eficiencia y la calidad del servicio.

En tercer lugar, la planeación estratégica se configura como el eje articulador que orienta y da sentido a los procesos de transformación organizacional. A través de la planeación estratégica, la alta dirección define prioridades, asigna recursos y establece mecanismos de seguimiento que permiten alinear la cultura organizacional y la transformación tecnológica con los objetivos institucionales. La evidencia empírica y teórica muestra que, cuando la estrategia se desconecta de la operación cotidiana, las iniciativas de cambio tienden a fragmentarse y perder sostenibilidad (Bejarano, 2021; CEPAL, 2022). Por el contrario, una planeación estratégica flexible y orientada al aprendizaje facilita la gestión del cambio y fortalece la capacidad de adaptación organizacional.

La interacción entre estos tres pilares se materializa en la gestión del cambio, entendida como el conjunto de acciones orientadas a facilitar la transición desde formas tradicionales de trabajo hacia nuevos modelos organizacionales. La gestión del cambio implica comunicar de manera clara los objetivos estratégicos, acompañar al talento humano en la adopción de nuevas prácticas y generar condiciones para que los cambios se consoliden en la cultura organizacional. En este proceso, la formación y el desarrollo de competencias juegan un papel central, en la medida en que fortalecen las capacidades internas necesarias para sostener la transformación (CINTERFOR, 2011).

Desde esta perspectiva integrada, la transformación organizacional no se concibe como un resultado puntual, sino como un proceso continuo que requiere coherencia

entre cultura, estrategia y tecnología. La alta rotación del personal, la fragmentación de procesos y las limitaciones en la trazabilidad operativa identificadas en Seguridad Monserrate Ltda. evidencian la necesidad de abordar estos elementos de manera articulada, evitando enfoques parciales centrados exclusivamente en la adopción de herramientas o en ajustes operativos aislados.

En el marco del presente estudio, esta articulación conceptual orienta tanto el diseño metodológico como el análisis de resultados y la formulación de la propuesta de intervención. Al integrar cultura organizacional, planeación estratégica y transformación tecnológica organizacional, el trabajo busca ofrecer una comprensión holística de los procesos de cambio en Seguridad Monserrate Ltda. y formular estrategias de intervención coherentes con las dinámicas reales del sector de la seguridad privada, aportando así a la mejora de la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la sostenibilidad organizacional.

5.7 Transformación organizacional en el sector de vigilancia privada

Si bien la literatura sobre transformación organizacional proporciona marcos generales aplicables a distintos tipos de empresas, su implementación presenta particularidades cuando se traslada a sectores intensivos en mano de obra, como el de la vigilancia y seguridad privada.

Este sector se caracteriza por una alta dependencia del talento humano en la prestación del servicio, estructuras operativas distribuidas, exigencias normativas estrictas y una fuerte necesidad de control y trazabilidad en la operación. Estas condiciones configuran un tipo de organización en el que la eficiencia no depende exclusivamente del diseño estratégico, sino de la capacidad de coordinación operativa en contextos dinámicos.

De acuerdo con la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, las empresas del sector deben garantizar el cumplimiento de estándares técnicos, administrativos y operativos, lo cual implica la necesidad de procesos estructurados, mecanismos de control y sistemas de supervisión permanente.

Asimismo, desde la perspectiva organizacional, este tipo de empresas puede ser entendido como un sistema intensivo en servicios, en el que la calidad depende de

la interacción entre personas, procesos y tecnología, lo cual incrementa la complejidad en la gestión (Porter, 1980; Williamson, 1985).

En este contexto, la transformación organizacional en empresas de vigilancia privada no se limita a cambios estructurales o tecnológicos, sino que implica:

- la estandarización de procesos operativos
- el fortalecimiento de la comunicación organizacional
- la incorporación de herramientas tecnológicas para la trazabilidad
- y la alineación del talento humano con los objetivos estratégicos

Estos elementos adquieren especial relevancia en entornos donde la operación es descentralizada y el control depende de la capacidad de supervisión y seguimiento.

En consecuencia, la transformación organizacional en Seguridad Monserrate Ltda. se aborda desde un enfoque aplicado al sector, en el cual la eficiencia operativa, la trazabilidad y la coordinación interna se constituyen en ejes centrales de intervención.

Finalmente, diversos estudios empíricos han analizado los procesos de transformación organizacional en sectores intensivos en mano de obra, evidenciando patrones similares a los identificados en la presente investigación.

En el contexto latinoamericano, investigaciones han señalado que las empresas de servicios operativos enfrentan desafíos asociados a la articulación entre estrategia y operación, especialmente en lo relacionado con la comunicación organizacional, la estandarización de procesos y la gestión del talento humano. En este sentido, Bejarano (2021) identifica que, en empresas colombianas de servicios, las principales barreras para la transformación organizacional se encuentran en la resistencia al cambio, la baja apropiación de procesos y las limitaciones en la comunicación interna.

De manera complementaria, estudios en América Latina han evidenciado que en sectores intensivos en operación, como logística, seguridad y servicios tercerizados, existe una brecha recurrente entre el diseño organizacional y su implementación en la operación. En particular, Chiavenato (2017) señala que la efectividad de los procesos organizacionales depende de la capacidad de traducir los lineamientos estratégicos en prácticas operativas claras y estandarizadas.

Asimismo, investigaciones sobre transformación digital en organizaciones operativas destacan que la adopción tecnológica no garantiza por sí solas mejoras en el desempeño organizacional, sino que requiere procesos de apropiación, capacitación y alineación cultural. En este sentido, la OECD (2022) indica que, en sectores intensivos en mano de obra, la digitalización presenta mayores retos debido a la dependencia del factor humano y a las limitaciones en competencias tecnológicas.

Por otra parte, estudios sobre gestión del talento en servicios operativos han evidenciado que la alta rotación laboral y las condiciones de trabajo influyen directamente en la estabilidad organizacional y la calidad del servicio. En este sentido, Dessler (2020) plantea que la retención del talento y la motivación organizacional son factores críticos en sectores donde el servicio depende directamente del desempeño del personal.

En conjunto, estos estudios evidencian que las problemáticas identificadas en la presente investigación, relacionadas con comunicación interna, integración tecnológica, estandarización de procesos y eficiencia operativa no son aisladas, sino que corresponden a patrones recurrentes en organizaciones de características similares.

En este sentido, los hallazgos del presente estudio no solo son consistentes con la literatura existente, sino que contribuyen a su ampliación al analizar estas dinámicas en el contexto específico del sector de vigilancia y seguridad privada en Colombia.

6. Diseño Metodológico

6.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, con predominio cualitativo, complementado por el análisis cuantitativo de información recolectada mediante instrumentos estructurados. Este enfoque resulta pertinente para estudios de intervención empresarial, en la medida en que permite comprender fenómenos organizacionales complejos desde la percepción de los actores involucrados, al tiempo que facilita la identificación de patrones y tendencias a partir de datos cuantificables (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El componente cualitativo del estudio se orienta a comprender las dinámicas organizacionales asociadas a la cultura organizacional, la planeación estratégica, la transformación tecnológica organizacional y la gestión del cambio, a partir de las percepciones y experiencias de directivos, supervisores y personal operativo. De acuerdo con Hernández et al. (2014), este enfoque permite analizar fenómenos sociales y organizacionales en su contexto natural, reconociendo la subjetividad de los actores y la complejidad de los procesos estudiados.

De manera complementaria, el componente cuantitativo permite describir y analizar tendencias generales mediante la medición de variables a través de escalas estructuradas. Este enfoque resulta útil para identificar niveles de acuerdo, percepciones predominantes y relaciones entre variables, aportando rigor y sistematicidad al análisis (Bernal, 2010). En el contexto del presente estudio, el análisis cuantitativo contribuye a evidenciar cómo los procesos de transformación organizacional y tecnológica se reflejan en la eficiencia operativa y la productividad.

Desde el punto de vista del alcance, la investigación adopta un enfoque descriptivo–analítico, orientado a caracterizar el estado actual de la organización y a interpretar las relaciones entre los pilares del estudio. Según Bernal (2010), este tipo de enfoque permite no solo describir las características de un fenómeno, sino también analizar sus implicaciones y relaciones internas, lo cual resulta coherente con los objetivos de una intervención empresarial.

El estudio se inscribe en el paradigma de la investigación aplicada, dado que busca generar conocimiento orientado a la solución de problemas organizacionales concretos. De acuerdo con Hernández et al. (2014), la investigación aplicada se caracteriza por su orientación práctica y por la formulación de propuestas que contribuyen a la mejora de procesos, lo cual se alinea con el propósito de diseñar una intervención orientada a fortalecer la eficiencia operativa y la productividad en Seguridad Monserrate Ltda.

En este sentido, el enfoque metodológico adoptado permite integrar el análisis teórico con la realidad organizacional, facilitando la comprensión de los procesos de transformación desde una perspectiva integral que articula cultura organizacional, planeación estratégica, transformación tecnológica organizacional y eficiencia operativa.

6.2 Población, muestra y ficha técnica

Para el desarrollo del diagnóstico organizacional en Seguridad Monserrate Ltda., se identificarán grupos de interés principales a los colaboradores internos de la empresa, distribuidos entre el personal operativo (guardas de seguridad), personal intermedio (supervisores y coordinadores) y el nivel directivo-administrativo. Esta delimitación responde a la necesidad de capturar una visión integral del funcionamiento de la organización desde distintos niveles jerárquicos, tal como lo plantea Méndez (2011) en su enfoque de diagnóstico participativo y estructural.

La muestra de colaboradores para el estudio estará constituida por aproximadamente 48 colaboradores, distribuidos en las siguientes categorías:

- guardas de seguridad: 40
- supervisores y coordinadores: 3
- personal administrativo y directivo: 5

Dado que no se pretende hacer inferencia estadística sino obtener una caracterización descriptiva de percepciones y procesos, se optó por una muestra no probabilística por conveniencia y representatividad funcional, con criterios de

heterogeneidad de roles. La muestra estará conformada por 48 personas, seleccionadas así:

Este esquema permitirá triangular información entre la base operativa, los niveles intermedios de supervisión y la alta dirección, fortaleciendo la validez del diagnóstico al contemplar múltiples perspectivas organizacionales (Gil Flores, 2007).

6.3 Ficha técnica para realizar el análisis

Elemento	Descripción
Nombre del proyecto	Transformación organizacional y tecnológica como vía para mejorar la eficiencia operativa en empresas de vigilancia: caso Seguridad Monserrate Ltda.
Objetivo	Diseñar una estrategia organizacional que incorpore factores organizacionales y digitales para optimizar los procesos operativos de Seguridad Monserrate Ltda.
Enfoque metodológico	Mixto (cualitativo y cuantitativo)
Tipo de investigación	Aplicada, exploratoria-descriptiva
Unidad de análisis	Colaboradores de la empresa en distintos niveles jerárquicos
Población	450 personas aprox.
Muestra	48 participantes
Técnicas de recolección	Encuesta estructurada, entrevistas semiestructuradas, observación directa
Instrumento principal	Encuesta con escala de Likert (anexa al documento)
Método de muestreo	No probabilístico por conveniencia y criterio funcional
Nivel de análisis	Organizacional (micro), orientado a intervención interna

6.4 Justificación de la muestra

La muestra de **48 participantes** se definió a partir de un enfoque no probabilístico de tipo intencional, considerando las características organizacionales de la empresa y los objetivos del estudio.

En primer lugar, es importante señalar que la investigación se desarrolla en el marco de un estudio aplicado a una organización específica, por lo cual el interés no se centra en la inferencia estadística hacia una población externa, sino en la comprensión de las dinámicas internas de la empresa. En este sentido, se optó por un muestreo no probabilístico, el cual es adecuado en estudios organizacionales donde se busca analizar percepciones y comportamientos dentro de un contexto delimitado.

La selección de los 48 participantes responde a criterios de representatividad interna, garantizando la inclusión de los diferentes niveles organizacionales:

- Nivel directivo
- Nivel de supervisión
- Nivel operativo

Esto permite capturar la diversidad de percepciones dentro de la organización y realizar análisis comparativos por nivel jerárquico, los cuales son fundamentales para el desarrollo del diagnóstico.

Adicionalmente, el tamaño de la muestra cubre una proporción significativa del personal de la organización (según la disponibilidad y acceso a la población), lo que permite obtener resultados consistentes y suficientes para identificar patrones en las variables analizadas.

Desde una perspectiva técnica, si bien el muestreo no busca representatividad estadística en sentido probabilístico, el tamaño alcanzado permite un nivel adecuado de confiabilidad para análisis descriptivos, especialmente al considerar que:

- Se logró una cobertura amplia de los niveles organizacionales
- Se obtuvo consistencia entre resultados cuantitativos y cualitativos
- Se identificaron patrones recurrentes en las respuestas

En consecuencia, la muestra de 48 participantes resulta pertinente y suficiente para los fines del estudio, en tanto permite analizar de manera integral las dimensiones organizacionales evaluadas y sustentar el diagnóstico sobre el cual se construye la propuesta de transformación.

6.5 Instrumento de medición

El instrumento de medición diseñado para el presente diagnóstico es una encuesta estructurada de tipo mixto (con preguntas cerradas y una pregunta abierta final), dirigida al personal operativo, supervisores, personal administrativo y directivos de Seguridad Monserrate Ltd.a, como se mencionó anteriormente. El instrumento (ver Anexo 1 y Anexo 2), fue elaborado con base en los objetivos del proyecto, las variables identificadas y los principios de claridad, coherencia y pertinencia metodológica.

Tal como recomiendan autores como Bisquerra (2009) y Hernández et al. (2014), un buen instrumento debe estar alineado con el marco teórico, adaptado al contexto sociolaboral de los encuestados y validado previamente mediante prueba piloto que se adjunta en el Anexo 3. Considerando lo anterior, se diseñó una encuesta fácil de aplicar en campo o de forma digital, que permita captar las percepciones de los colaboradores respecto a los procesos actuales y la disposición hacia la transformación organizacional. Los instrumentos fueron validados con un grupo de personas con los mismos perfiles a los que se espera aplicar.

Tabla 4. Estructura herramienta de captura de información

Sección	Número de preguntas	Tipo de preguntas	Variables que mide
Datos generales del encuestado	2	Cerradas	Perfil demográfico y jerárquico
Eficiencia operativa	3	Likert (1-5)	Eficiencia operativa
Integración tecnológica	3	Likert (1-5)	Integración tecnológica, disposición al cambio
Costos y calidad del servicio	2	Likert (1-5)	Costos operativos y percepción de calidad
Satisfacción del personal	2	Likert (1-5)	Satisfacción frente a procesos y herramientas actuales

Comentarios adicionales	1	Abierta	Sugerencias, inquietudes y percepciones generales
-------------------------	---	---------	---

Fuente: construcción propia

Escala utilizada

Se utilizará una escala tipo Likert de cinco puntos para todas las preguntas cerradas, con las siguientes opciones de respuesta:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Esta escala permite captar niveles diferenciados de percepción y facilita el análisis estadístico de los datos (Bisquerra, 2009). Además, la inclusión de una pregunta abierta permite enriquecer los hallazgos cuantitativos con observaciones cualitativas significativas, de acuerdo con los principios de la investigación mixto (Creswell, 2013).

6.5.1 Tratamiento y análisis cuantitativo de la información

Si bien el instrumento aplicado se compone de percepciones organizacionales recogidas mediante preguntas estructuradas, estas fueron diseñadas bajo una escala tipo Likert de cinco niveles, lo cual permitió su cuantificación y posterior análisis estadístico.

Variables de análisis

A partir del instrumento, se definieron cinco variables principales, correspondientes a las dimensiones del análisis organizacional:

- Estructura organizacional y coordinación interna
- Cultura organizacional y gestión del cambio
- Planeación estratégica y alineación operativa
- Transformación tecnológica
- Eficiencia operativa

Cada una de estas variables fue medida a partir de un conjunto de ítems específicos dentro del cuestionario.

Tabla 5. Escala para cuantificación de variables

Categoría	Valor
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Neutral	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Fuente: Elaboración propia

Cuantificación de las variables

Las respuestas cualitativas de percepción fueron transformadas en valores numéricos mediante la siguiente escala:

Método de análisis

Una vez cuantificadas las respuestas, se aplicaron técnicas de estadística descriptiva, incluyendo:

- Cálculo de promedios por variable
- Distribución porcentual de respuestas
- Análisis comparativo por nivel organizacional
- Identificación de tendencias y dispersión en las respuestas

Adicionalmente, para las preguntas abiertas, se realizó un análisis cualitativo de contenido, mediante identificación de patrones recurrentes, los cuales fueron utilizados para complementar e interpretar los resultados cuantitativos.

Criterios de interpretación

Para facilitar el análisis de los resultados, se establecieron rangos de interpretación:

- 1,0 – 2,9: nivel bajo
- 3,0 – 3,9: nivel medio
- 4,0 – 5,0: nivel alto

Estos rangos permitieron clasificar objetivamente el desempeño organizacional en cada dimensión analizada.

Integración del análisis

El análisis cuantitativo permitió identificar tendencias generales en la percepción organizacional, mientras que el análisis cualitativo complementó la interpretación de los resultados, garantizando una lectura integral de la información.

De esta manera, se asegura la coherencia entre el instrumento aplicado, el tratamiento de los datos y los resultados presentados en el análisis estratégico.

7. Diagnóstico - Análisis estratégico externo e interno de la organización

El presente diagnóstico se desarrolla en el marco de una intervención empresarial aplicada a Seguridad Monserrate Ltda., por lo cual su propósito no es únicamente descriptivo o teórico, sino orientado a identificar problemáticas reales que afectan el desempeño organizacional.

En este sentido, el análisis se fundamenta en:

- La aplicación de un instrumento estructurado a 48 colaboradores de la organización
- La revisión de las condiciones operativas de la empresa
- La contextualización sectorial del servicio de vigilancia privada

A nivel organizacional, Seguridad Monserrate Ltda. presenta las siguientes características:

- Empresa del sector de vigilancia privada intensiva en capital humano
- Operación basada en asignación de turnos y prestación de servicio en campo
- Dependencia de la coordinación operativa y supervisión

En este contexto, el diagnóstico se orienta a analizar problemáticas concretas como:

- fragmentación de procesos
- dificultades en la trazabilidad operativa
- brechas en la alineación organizacional
- oportunidades de mejora en la eficiencia operativa

Estas problemáticas no se abordan desde una perspectiva general, sino a partir de la evidencia recolectada en la organización y su contraste con las dinámicas del sector.

De esta manera, el capítulo se estructura como un análisis aplicado, cuyo propósito es sustentar la propuesta de intervención organizacional desarrollada en los capítulos siguientes.

7.1 Análisis estratégico externo

El sector de vigilancia y seguridad privada en Colombia opera en un entorno altamente exigente, caracterizado por una fuerte regulación estatal, presiones económicas estructurales, cambios sociales en la demanda del servicio y una acelerada transformación tecnológica. Esta afirmación se sustenta en el comportamiento real del sector, su marco normativo y las dinámicas recientes del mercado.

7.1.1 Dimensión Política

El sector de vigilancia y seguridad privada en Colombia se caracteriza por operar bajo un marco normativo estricto y una supervisión permanente por parte del Estado, lo cual condiciona de manera directa su funcionamiento, estructura organizacional y capacidad operativa.

Este entorno regulatorio se encuentra definido principalmente por el Decreto Ley 356 de 1994, el cual establece el régimen jurídico aplicable a las empresas del sector, incluyendo requisitos para su constitución, funcionamiento, control y vigilancia. Este decreto determina aspectos clave como:

- La obligatoriedad de contar con licencia de funcionamiento
- La regulación del porte y uso de armas
- La formación y certificación del personal operativo
- Los protocolos de prestación del servicio

Asimismo, la supervisión y control del sector está a cargo de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, entidad adscrita al Estado que ejerce funciones de inspección, vigilancia y control, incluyendo:

- Otorgamiento y renovación de licencias
- Seguimiento a la operación de las empresas
- Imposición de sanciones en caso de incumplimiento

Adicionalmente, el sector se encuentra sujeto a otros marcos normativos complementarios que incrementan su nivel de exigencia regulatoria, entre los que se destacan:

- Ley 1581 de 2012, en relación con el tratamiento de información obtenida mediante sistemas de vigilancia
- Normativa laboral vigente, especialmente en lo relacionado con jornadas laborales, recargos y formalización del empleo

La existencia de este conjunto normativo, junto con la supervisión permanente por parte de la autoridad competente, evidencia que el sector no opera en condiciones de libre mercado, sino bajo un esquema de control estatal riguroso.

este nivel de regulación implica que las empresas deben mantener altos estándares de cumplimiento jurídico y operativo, ya que el incumplimiento puede derivar en sanciones, suspensión o cancelación de licencias, afectando directamente su continuidad en el mercado.

7.1.2 Dimensión Económica

El sector de vigilancia y seguridad privada en Colombia opera bajo una presión económica sostenida, asociada principalmente a su alta dependencia del factor laboral y a las condiciones macroeconómicas del país.

En primer lugar, se trata de un sector intensivo en mano de obra, donde los costos de personal representan la mayor proporción del gasto operativo. De acuerdo con estimaciones sectoriales y reportes institucionales, la nómina puede representar entre el 70 % y el 80 % de los costos totales de operación en empresas de vigilancia, dado que el servicio se basa en la prestación continua de personal operativo (guardas, supervisores y personal administrativo).

Adicionalmente, el sector se ve directamente impactado por el comportamiento del salario mínimo legal vigente, el cual ha presentado incrementos significativos en los últimos años en Colombia. Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística y decisiones gubernamentales:

- Para 2023, el incremento del salario mínimo fue del 16 %
- Para 2024, el incremento fue cercano al 12 %

Estos aumentos generan un impacto directo en la estructura de costos de las empresas del sector, especialmente en contratos de mediano y largo plazo donde no siempre es posible trasladar estos incrementos a los clientes de manera inmediata.

Por otra parte, el sector constituye un actor relevante en la generación de empleo formal en el país. De acuerdo con cifras del sector, la vigilancia privada genera más de 350.000 empleos directos en Colombia, lo que lo posiciona como uno de los sectores con mayor capacidad de absorción de mano de obra.

La combinación de una estructura de costos altamente concentrada en la nómina, junto con incrementos sostenidos del salario mínimo y limitaciones en la actualización de tarifas contractuales, explica la presión económica estructural del sector.

Esta condición obliga a las empresas de vigilancia a optimizar sus procesos operativos, mejorar la eficiencia en la asignación de recursos y avanzar en la incorporación de herramientas tecnológicas que permitan reducir costos indirectos y aumentar la productividad.

7.1.3 Dimensión Social

El sector de vigilancia y seguridad privada en Colombia se encuentra directamente influenciado por las dinámicas sociales del país, particularmente por los niveles de percepción de inseguridad, las condiciones del mercado laboral y las características del talento humano vinculado al sector.

En primer lugar, la demanda de servicios de vigilancia está estrechamente relacionada con la percepción de inseguridad en entornos urbanos y empresariales. De acuerdo con datos de la Departamento Administrativo Nacional de Estadística, a través de la Encuesta de Convivencia y Seguridad Ciudadana, en los últimos años más del 50 % de los ciudadanos en principales ciudades reportan percepción de inseguridad, lo que ha incrementado la demanda de servicios de vigilancia en:

- Conjuntos residenciales
- Centros comerciales
- Infraestructura empresarial
- Espacios institucionales

Este contexto posiciona al sector como un actor clave en la gestión de la seguridad cotidiana, pero también incrementa la presión sobre la prestación del servicio.

Por otra parte, el sector presenta dinámicas laborales particulares, asociadas a condiciones exigentes de trabajo. Diversos análisis sectoriales evidencian que:

- Existen niveles de rotación laboral superiores al 20 % anual

- Predominan jornadas extendidas, turnos nocturnos y trabajo continuo
- Se presentan retos en términos de motivación, reconocimiento y estabilidad laboral

La combinación entre una alta demanda social del servicio (derivada de la percepción de inseguridad) y condiciones laborales exigentes genera tensiones en la gestión del talento humano, lo que impacta directamente la calidad del servicio y la estabilidad operativa de las empresas.

Adicionalmente, se evidencia una transformación en las expectativas del talento humano, donde los colaboradores demandan:

- Mayor reconocimiento organizacional
- Mejores condiciones de comunicación interna
- Participación en procesos de mejora

Estos elementos son consistentes con los resultados del diagnóstico interno desarrollado en la organización, en los cuales se identificaron oportunidades de mejora en comunicación, reconocimiento y apropiación organizacional.

Estas dinámicas sociales implican que las empresas del sector no solo deben responder a una creciente demanda de servicios de seguridad, sino también fortalecer sus estrategias de gestión del talento humano, cultura organizacional y condiciones laborales, con el fin de garantizar la sostenibilidad operativa y la calidad del servicio.

7.1.4 Dimensión Tecnológica

El sector de vigilancia y seguridad privada en Colombia se encuentra en un proceso de transformación tecnológica progresiva, impulsado por la necesidad de mejorar la eficiencia operativa, la trazabilidad de los servicios y la capacidad de respuesta ante incidentes.

En los últimos años, se ha evidenciado una creciente incorporación de tecnologías en la prestación del servicio, entre las que se destacan:

- Sistemas de videovigilancia (CCTV) con analítica de video
- Control de accesos biométricos
- Plataformas digitales de monitoreo y gestión de operaciones
- Sistemas de geolocalización y control de rondas
- Herramientas de reporte en tiempo real

De acuerdo con análisis de organismos internacionales como la OECD, la digitalización de procesos en sectores intensivos en operación permite mejorar la productividad, reducir costos

y fortalecer la toma de decisiones basada en datos. En el caso del sector de seguridad privada, esta tendencia se refleja en la migración progresiva de modelos tradicionales basados exclusivamente en vigilancia física hacia esquemas híbridos que integran tecnología y talento humano.

No obstante, esta transformación no se presenta de manera homogénea. Mientras algunas empresas han avanzado en la incorporación de herramientas tecnológicas, otras presentan rezagos en su adopción, especialmente en lo relacionado con:

- Capacitación del personal en el uso de tecnologías
- Integración de sistemas en los procesos operativos
- Estandarización y documentación de procedimientos digitales

La coexistencia entre avances tecnológicos y brechas en su apropiación evidencia que la transformación digital en el sector no depende únicamente de la disponibilidad de tecnología, sino de la capacidad organizacional para integrarla en la operación.

Este comportamiento es consistente con los resultados del diagnóstico interno, donde se identificaron:

- Altos niveles de reconocimiento de herramientas tecnológicas a nivel directivo
- Mayor proporción de respuestas neutrales en el nivel operativo
- Necesidades de capacitación y estandarización de procesos

En este contexto, la tecnología deja de ser un elemento de apoyo y se convierte en un factor crítico de competitividad en el sector. Por tanto, las empresas de vigilancia deben avanzar no solo en la adquisición de herramientas tecnológicas, sino en su apropiación organizacional, mediante procesos de formación, estandarización e integración operativa, que garanticen su impacto real en la eficiencia y calidad del servicio.

7.1.5 Dimensión Legal y Regulatoria

El sector de vigilancia y seguridad privada en Colombia opera bajo un marco jurídico especializado, caracterizado por un conjunto de normas que regulan de manera integral su creación, funcionamiento, control y supervisión, lo cual configura un entorno de alta exigencia regulatoria.

El principal instrumento normativo que rige el sector es el Decreto Ley 356 de 1994, conocido como el Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada, el cual establece el régimen jurídico aplicable a las empresas del sector. Este decreto regula aspectos estructurales como:

- Requisitos para la constitución y funcionamiento de empresas de vigilancia
- Tipologías de servicios autorizados (vigilancia fija, móvil, escoltas, medios tecnológicos)

- Condiciones para la prestación del servicio
- Régimen de licencias y autorizaciones
- Control sobre armamento y medios de defensa
- Responsabilidades de las empresas frente al servicio prestado

Este marco normativo se complementa con la función de inspección, vigilancia y control ejercida por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, entidad que supervisa el cumplimiento de las disposiciones legales mediante:

- Otorgamiento, renovación y cancelación de licencias
- Auditorías y visitas de control
- Imposición de sanciones administrativas

Adicionalmente, el sector se encuentra sujeto a un conjunto de normas transversales que amplían el alcance de las obligaciones legales, entre las que se destacan:

- Ley 1581 de 2012, que regula el tratamiento de datos personales obtenidos a través de sistemas de videovigilancia y control de accesos
- Normativa laboral colombiana, que establece condiciones estrictas sobre jornadas laborales, recargos, turnos y formalización del empleo
- Regulaciones relacionadas con el uso de tecnologías de vigilancia, almacenamiento de información y seguridad de datos.

El marco jurídico del sector no se limita a una única norma, sino que constituye un sistema normativo integrado que combina regulación sectorial, control estatal permanente y cumplimiento de normas transversales, lo que incrementa significativamente el nivel de complejidad operativa de las empresas.

Este entorno regulatorio implica que las empresas de vigilancia deben estructurar sus procesos internos bajo criterios de cumplimiento normativo, trazabilidad y control, ya que el incumplimiento puede derivar en sanciones, suspensión de actividades o cancelación de licencias. En este contexto, la estandarización de procesos, la formalización documental y la incorporación de herramientas tecnológicas no solo responden a necesidades de eficiencia, sino también a exigencias legales del sector.

7.2 Análisis Estratégico Interno

Desde la perspectiva de la teoría basada en recursos (Barney, 1991), el análisis interno permite identificar fortalezas y debilidades que determinan la capacidad competitiva de la organización. En el marco de esta intervención empresarial, el diagnóstico interno busca establecer el grado de alineación entre cultura organizacional, planeación estratégica, estructura operativa y transformación tecnológica.

En consecuencia, se presenta información relacionada con los análisis internos realizados para posteriormente proceder con el análisis DOFA que permite hacer una síntesis de los dos contextos (interno y externo).

El análisis estratégico interno se fundamenta en la aplicación de un instrumento estructurado a 48 colaboradores de la organización, distribuidos en diferentes niveles jerárquicos. El instrumento incluyó ítems en escala tipo Likert de cinco niveles (1 a 5), tal como se explicó en la metodología de investigación, lo cual permitió cuantificar las percepciones organizacionales. Para el análisis de la información se utilizaron:

- Estadística descriptiva (promedios y distribución porcentual, según las puntuaciones dadas según escala Likert)
- Agrupación por dimensiones (estructura, cultura, estrategia, tecnología y eficiencia)
- Análisis comparativo por nivel jerárquico
- Análisis cualitativo de respuestas abiertas mediante identificación de patrones recurrentes

Para la interpretación de resultados se adoptaron los siguientes rangos:

- 1,0 – 2,9 - nivel bajo
- 3,0 – 3,9 - nivel medio
- 4,0 – 5,0 - nivel alto

Este criterio permite clasificar objetivamente la percepción organizacional y evitar interpretaciones subjetivas.

A continuación, se presentan los resultados generales, los resultados por nivel jerárquico y los resultados de preguntas abiertas:

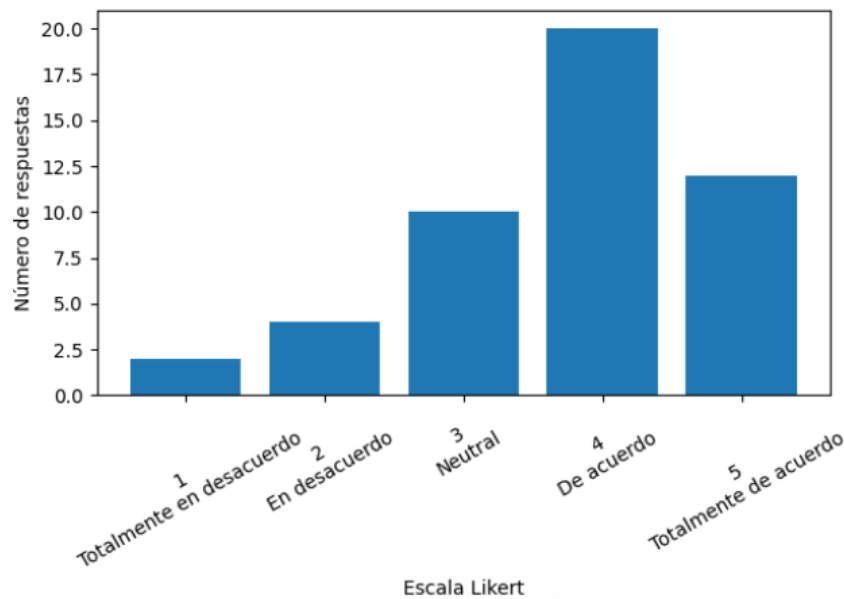
7.2.1 Estructura Organizacional y Coordinación Interna

La estructura organizacional y los mecanismos de coordinación interna en Seguridad Monserrate Ltda., según los directivos, han constituido elemento central en la capacidad de la empresa para ejecutar su estrategia y garantizar eficiencia operativa. Desde la teoría organizacional, la claridad en roles, flujos de comunicación y asignación de responsabilidades reduce costos de coordinación y mejora el desempeño sistémico (Mintzberg, 1994), reflejado en la compañía que se estudia.

Resultados cuantitativos (48 participantes)

Los ítems analizados en la empresa y relacionados con claridad de funciones, asignación de turnos, comunicación de cambios y coordinación operativa arrojaron los siguientes resultados entre los participantes. En la siguiente gráfica se pueden observar los resultados: 62 % en categorías 4 y 5 (percepción positiva), 27 % en categoría 3 (percepción neutral) y 11 % en categorías 1 y 2 (percepción negativa)

Gráfica 1. Resultados respecto a la estructura organizacional y coordinación interna



Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con los criterios de clasificación establecidos en la metodología de la investigación (3,0 – 3,9 = nivel medio; 4,0 – 5,0 = nivel alto), el promedio de 3,84 ubica esta dimensión en un nivel medio-alto de desempeño organizacional.

La concentración del 62 % en categorías positivas indica que, los colaboradores de Monserrate Ltda., percibe la estructura organizacional como clara y funcional. Sin embargo, la presencia de un 27 % de respuestas neutrales y un 11 % de respuestas negativas evidencia heterogeneidad en la percepción, particularmente en aspectos relacionados con la coordinación operativa.

Este comportamiento estadístico sugiere que, si bien la estructura formal en la Compañía está definida, su implementación presenta variaciones en la experiencia de los colaboradores.

Análisis por nivel jerárquico

En el nivel directivo (5 participantes), se observa una valoración consistentemente alta, evidenciada en que el 80 % (4 de 5 participantes) se ubicó en las categorías 4 y 5 de la escala Likert en los ítems relacionados con claridad de roles, definición de funciones y coherencia estructural, mientras que el 20 % (1 participante) se ubicó en la categoría 3 (neutral). Este comportamiento refleja un promedio estimado de 4,2, lo que indica que, desde la perspectiva directiva, la estructura organizacional es percibida como alineada con la estrategia y funcional para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por su parte, en el nivel operativo (43 participantes), aunque se mantiene una tendencia positiva, se evidencia mayor dispersión en las respuestas. En este grupo, el 63 % (27 de 43 participantes) se ubicó en las categorías 4 y 5, el 28 % (12 participantes) en la categoría neutral y el 9 % (4 participantes) en categorías negativas, con un promedio estimado de 3,8. Esta dispersión se presenta especialmente en los ítems relacionados con la comunicación de cambios organizacionales y la asignación de turnos, lo que sugiere dificultades en la apropiación operativa de la estructura definida.

Estas diferencias evidencian una brecha entre el diseño estructural y su implementación en los niveles operativos, fenómeno ampliamente documentado en la literatura organizacional como un desafío en la alineación vertical de las estructuras (Mintzberg, 1994). En este sentido, aunque la organización cuenta con una base estructural funcional, su efectividad depende del fortalecimiento de mecanismos de comunicación, coordinación y apropiación en el nivel operativo.

Esta diferencia evidencia una brecha entre el diseño estructural y su implementación operativa, fenómeno ampliamente documentado en la literatura organizacional como un desafío en la alineación vertical de las estructuras (Mintzberg, 1994).

Resultados (preguntas abiertas)

El análisis de las respuestas abiertas se realizó mediante un proceso de categorización temática, en el cual se identificaron patrones a partir de la frecuencia de mención de los participantes. En total, 41 de los 48 encuestados (85 %) respondieron esta sección, lo que permitió obtener información cualitativa complementaria a los resultados cuantitativos.

A partir de este análisis, se identificaron los siguientes patrones:

- Fortalecimiento de los canales formales de comunicación: mencionado por 22 participantes (54 %)
- Mayor anticipación en la asignación de turnos: mencionado por 18 participantes (44 %)
- Estandarización de procedimientos operativos: mencionado por 16 participantes (39 %)

Estos resultados evidencian que las principales oportunidades de mejora en la estructura organizacional no se encuentran en su diseño, sino en su implementación operativa. En particular, la alta frecuencia de menciones relacionadas con la comunicación organizacional y la planificación operativa indica la existencia de dificultades en la articulación interna, lo cual es consistente con la proporción de respuestas neutras y negativas observadas en el análisis cuantitativo de esta dimensión.

En este sentido, aunque Seguridad Monserrate Ltda. cuenta con una estructura organizacional funcional y relativamente estable, su efectividad depende del fortalecimiento de mecanismos de coordinación, comunicación y estandarización de procesos. Estas brechas no constituyen fallas estructurales críticas, sino desajustes en la ejecución operativa, los cuales pueden ser abordados mediante procesos de mejora organizacional orientados a la formalización de procedimientos, optimización de la planificación operativa y fortalecimiento de los canales de comunicación interna.

7.2.2 Cultura Organizacional y Gestión del Cambio

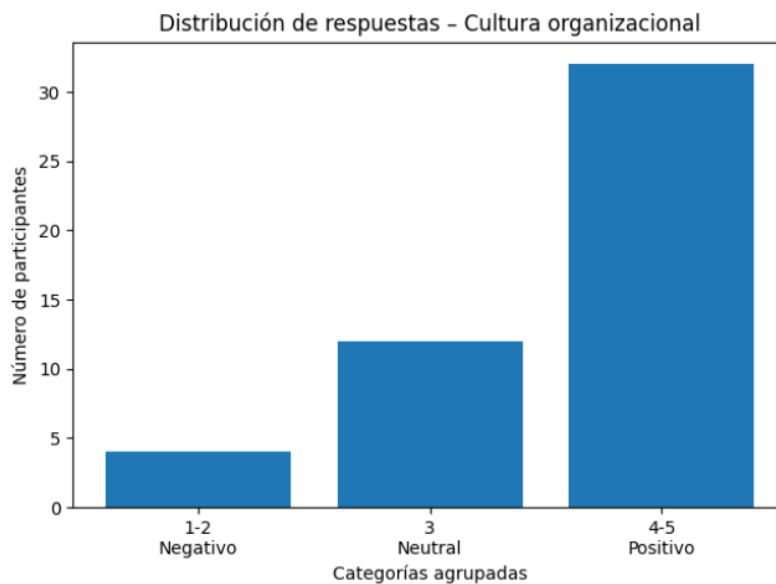
La cultura organizacional constituye el conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización (Schein, 2010). En contextos de transformación organizacional, la cultura puede actuar como facilitador o barrera del cambio, dependiendo de su nivel de alineación con los objetivos estratégicos. El análisis de esta dimensión permite evaluar la disposición que tiene el grupo de trabajadores de Monserrate Ltda., para implementar procesos de mejora y transformación estructural.

Resultados cuantitativos (48 participantes)

Los ítems relacionados con valores compartidos, apertura al cambio, comunicación organizacional y disposición a nuevas formas de trabajo arrojaron los siguientes resultados: 67 % en categorías 4 y 5 (percepción positiva), 24 % en categoría 3 (percepción neutral), 9 % en categorías 1 y 2 (percepción negativa).

De acuerdo con los rangos de interpretación definidos, el Monserrate Ltda., el promedio de 3,97 ubica esta dimensión en un nivel medio-alto, cercano al nivel alto de desempeño cultural.

Gráfica 2. Resultados respecto a la cultura organizacional



Fuente. Elaboración propia

La concentración del 67% de respuestas positivas indica que, los colaboradores de Monserrate Ltda., percibe una cultura organizacional favorable, caracterizada por valores compartidos y disposición al cambio.

Sin embargo, la presencia de un 24% de respuestas neutrales evidencia que dicha cultura no se encuentra completamente consolidada en todos los niveles de la Compañía.

Este comportamiento sugiere que, aunque existe una base cultural positiva, su apropiación es heterogénea dentro de la organización.

Análisis por nivel jerárquico

El análisis comparativo por nivel organizacional evidencia diferencias relevantes en la percepción de la cultura organizacional entre el nivel directivo y el nivel operativo y de supervisión, lo que permite identificar brechas en la apropiación cultural dentro de la organización.

En el nivel directivo (5 participantes), se observa una valoración alta y consistente, evidenciada en que el 80 % (4 de 5 participantes) se ubicó en las categorías 4 y 5 de la escala Likert en los ítems relacionados con valores compartidos, liderazgo y disposición al cambio, mientras que el 20 % (1 participante) se ubicó en la categoría neutral. Este comportamiento refleja un promedio estimado de 4,2, lo que indica una percepción alineada entre el direccionamiento estratégico y los valores organizacionales definidos.

Por su parte, en el nivel operativo y de supervisión (43 participantes), aunque se mantiene una tendencia positiva, se evidencia mayor dispersión en las respuestas. En este grupo, el 65 % (28 de 43 participantes) se ubicó en las categorías 4 y 5, el 26 % (11 participantes) en la categoría neutral y el 9 % (4 participantes) en categorías negativas, con un promedio estimado de 3,9. Esta dispersión se presenta principalmente en los ítems relacionados con la comunicación de cambios organizacionales y el reconocimiento institucional, lo que sugiere dificultades en la apropiación cultural a nivel operativo.

Estas diferencias evidencian una brecha en la apropiación de la cultura organizacional, donde los valores definidos estratégicamente son reconocidos en el nivel directivo, pero no se traducen de manera homogénea en todos los niveles de la

organización. Este fenómeno ha sido ampliamente documentado en la literatura como un desafío en los procesos de alineación cultural y gestión del cambio organizacional (Schein, 2010).

Resultados (preguntas abiertas)

El análisis de las respuestas abiertas se realizó mediante un proceso de categorización temática, identificando patrones a partir de la frecuencia de mención de los participantes. En total, 42 de los 48 encuestados (88 %) respondieron esta sección, lo que permitió obtener información cualitativa relevante para complementar los resultados cuantitativos.

A partir de este análisis, se identificaron los siguientes patrones:

- Reconocimiento del liderazgo organizacional: mencionado por 26 participantes (62 % de quienes respondieron)
- Disposición a adaptarse a nuevas formas de trabajo: mencionado por 24 participantes (57 %)
- Necesidad de fortalecer la comunicación formal en procesos de cambio: mencionado por 21 participantes (50 %)
- Interés en participar activamente en iniciativas de mejora: mencionado por 19 participantes (45 %)

Estos resultados evidencian que la organización cuenta con una base cultural favorable, caracterizada por el reconocimiento del liderazgo y una disposición positiva hacia el cambio. No obstante, la frecuencia de menciones asociadas a la comunicación y participación indica que dicha cultura no se encuentra plenamente institucionalizada en todos los niveles organizacionales.

Estos hallazgos cualitativos son consistentes con los resultados cuantitativos, particularmente con el 24 % de respuestas neutrales (12 de 48 participantes), lo que refuerza la interpretación de una cultura organizacional favorable, pero con oportunidades de fortalecimiento en su apropiación.

En este sentido, la cultura organizacional de Seguridad Monserrate Ltda. puede considerarse un activo estratégico, en tanto facilita la implementación de procesos de mejora y transformación. Sin embargo, su consolidación depende del fortalecimiento de prácticas organizacionales que garanticen su apropiación en todos los niveles.

Desde la perspectiva de la gestión del cambio (Kotter, 1996), la existencia de una base cultural positiva constituye un factor crítico para la implementación exitosa de procesos de transformación; no obstante, su sostenibilidad requiere la institucionalización de mecanismos que refuercen dicha cultura en la operación cotidiana.

En consecuencia, se identifican las siguientes oportunidades de mejora:

- Fortalecer la comunicación formal en procesos de cambio
- Institucionalizar mecanismos de reconocimiento organizacional
- Promover la participación del personal en iniciativas de mejora

Estas acciones permitirán reducir la brecha entre la cultura declarada y la cultura vivida, fortaleciendo la sostenibilidad de la transformación organizacional.

7.2.3 Planeación estratégica y alineación operativa

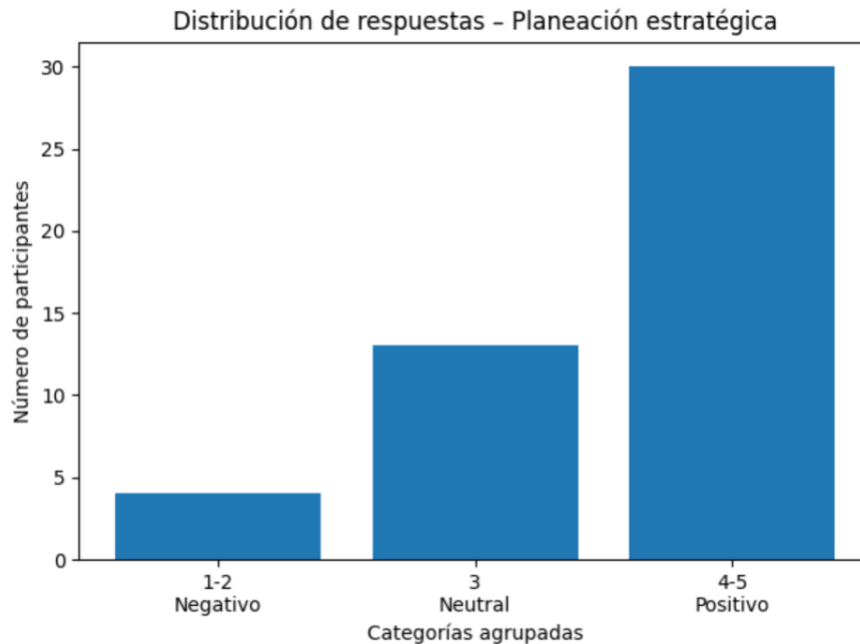
La planeación estratégica constituye el eje articulador entre la visión organizacional y la ejecución operativa. No se limita a la formulación de objetivos, sino que implica su traducción en procesos, decisiones y mecanismos de seguimiento (Mintzberg, 1994; Kaplan & Norton, 2001).

En el marco de esta investigación, el análisis de esta dimensión permite evaluar el grado de alineación entre la estrategia definida por la organización y su implementación en los diferentes niveles operativos.

Resultados cuantitativos (48 participantes)

Los ítems relacionados con claridad de la planeación estratégica, coherencia entre estrategia y operación, mecanismos de seguimiento y disposición a redefinir lineamientos arrojaron: 63 % en categorías 4 y 5 (percepción positiva), 28 % en categoría 3 (percepción neutral), 9 % en categorías 1 y 2 (percepción negativa).

Gráfica 3. Resultados respecto a la planeación estratégica



De acuerdo con los rangos de interpretación definidos, el promedio de 3,90 ubica esta dimensión en un nivel medio-alto de desempeño estratégico.

La concentración del 63% en categorías positivas indica que, de los colaboradores reconoce la existencia de una planeación estratégica clara y definida.

No obstante, la presencia de un 28 % de respuestas neutrales evidencia que dicha planeación no es completamente visible o comprendida en todos los niveles de la organización. Este comportamiento estadístico sugiere que la organización cuenta con direccionamiento estratégico formal, pero presenta limitaciones en su apropiación operativa.

Análisis por nivel jerárquico:

El análisis comparativo por nivel jerárquico permite identificar diferencias en la percepción de la planeación estratégica entre la alta dirección y el nivel operativo y de supervisión, evidenciando brechas en la alineación vertical de la estrategia.

En la alta dirección (5 participantes), se observa una valoración consistentemente alta, evidenciada en que el 80 % (4 de 5 participantes) se ubicó en las categorías 4 y 5 de la escala Likert en los ítems relacionados con claridad de la planeación estratégica, coherencia entre objetivos y acciones, y disposición para ajustar lineamientos estratégicos. El 20 % restante (1 participante) se ubicó en la categoría neutral. Este

comportamiento refleja un promedio estimado de 4,2, lo que indica que, desde el nivel directivo, la estrategia es percibida como clara, coherente y adaptable.

Por su parte, en el nivel operativo y de supervisión (43 participantes), aunque se mantiene una tendencia positiva, se evidencia mayor dispersión en las respuestas. En este grupo, el 61 % (26 de 43 participantes) se ubicó en las categorías 4 y 5, el 30 % (13 participantes) en la categoría neutral y el 9 % (4 participantes) en categorías negativas, con un promedio estimado de 3,8. Esta dispersión se presenta especialmente en los ítems relacionados con la coherencia entre la estrategia y su aplicación en la práctica cotidiana, lo que sugiere dificultades en la apropiación operativa de los lineamientos estratégicos.

Estas diferencias evidencian una brecha en la alineación vertical de la estrategia, en la cual los lineamientos definidos en el nivel directivo no siempre se traducen de manera clara y consistente en la ejecución diaria. Este fenómeno es ampliamente reconocido en la literatura organizacional como una limitación en los procesos de implementación estratégica (Mintzberg, 1994).

Análisis preguntas abiertas

El análisis de las respuestas abiertas se realizó mediante un proceso de categorización temática, identificando patrones a partir de la frecuencia de mención de los participantes. En total, 40 de los 48 encuestados (83 %) respondieron esta sección, lo que permitió complementar los resultados cuantitativos de la dimensión de planeación estratégica.

A partir de este análisis, se identificaron los siguientes patrones:

- Reconocimiento de metas institucionales claras: mencionado por 25 participantes (62 % de quienes respondieron)
- Percepción de liderazgo estratégico comprometido: mencionado por 23 participantes (58 %)
- Necesidad de fortalecer la comunicación de cambios estratégicos: mencionado por 21 participantes (53%)
- Interés en comprender el impacto de las decisiones estratégicas en la operación: mencionado por 19 participantes (48%)

Estos resultados evidencian que la organización cuenta con una base estratégica definida y reconocida por los colaboradores, particularmente en lo relacionado con la claridad de objetivos y el liderazgo organizacional. No obstante, la frecuencia de menciones asociadas a la comunicación y comprensión de la estrategia indica que existen limitaciones en su apropiación a nivel operativo.

Estos hallazgos cualitativos son consistentes con los resultados cuantitativos, especialmente con el 28% de respuestas neutrales (13 de 48 participantes), lo que refuerza la interpretación de una brecha entre la formulación estratégica y su implementación en la operación diaria.

En este sentido, aunque la organización dispone de lineamientos estratégicos claros, su efectividad depende del fortalecimiento de mecanismos que permitan su apropiación en todos los niveles organizacionales. Esta situación es consistente con lo planteado por Mintzberg (1994), quien señala que uno de los principales desafíos de la planeación estratégica radica en su implementación y alineación con la práctica organizacional.

En consecuencia, la planeación estratégica de Seguridad Monserrate Ltda. puede considerarse una fortaleza organizacional en términos de formulación; sin embargo, presenta oportunidades de mejora en su implementación operativa, particularmente en:

- Fortalecimiento de la comunicación estratégica
- Traducción de la estrategia en acciones operativas concretas
- Generación de mecanismos de seguimiento comprensibles para todos los niveles

Estas acciones permitirán reducir la brecha entre la estrategia definida y su ejecución, fortaleciendo la alineación organizacional y la efectividad del direccionamiento estratégico.

7.2.4 Transformación Tecnológica Organizacional

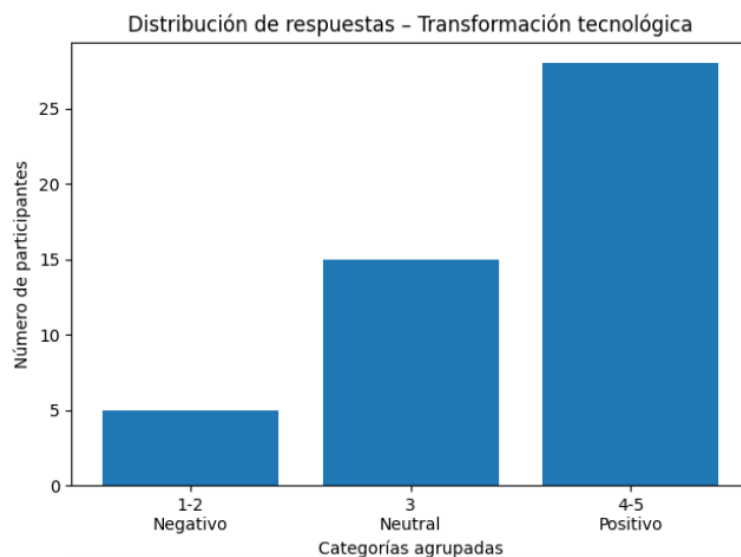
La transformación tecnológica, en el marco de esta investigación, se entiende como un proceso de rediseño organizacional orientado a mejorar la eficiencia, fortalecer la trazabilidad y optimizar la coordinación interna, más allá de la simple incorporación de herramientas digitales. Desde el enfoque sociotécnico, la tecnología y la estructura organizacional evolucionan de manera interdependiente (Trist & Bamforth, 1951).

En este sentido, el análisis de esta dimensión permite evaluar el grado de avance de la organización en la integración de herramientas tecnológicas dentro de sus procesos operativos.

Resultados cuantitativos (48 participantes)

Los ítems relacionados con implementación de nuevos procesos, uso de herramientas tecnológicas, capacitación para el cambio y estandarización arrojaron los siguientes resultados: 58 % en categorías 4 y 5 (percepción positiva), 31 % en categoría 3 (percepción neutral), 11 % en categorías 1 y 2 (percepción negativa).

Gráfica 4. Resultados de transformación tecnológica



Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo con los rangos de interpretación definidos, el promedio de 3,76 ubica esta dimensión en un nivel medio de desarrollo tecnológico organizacional.

La concentración del 58 % en categorías positivas indica que existe reconocimiento de avances en procesos de transformación tecnológica. Sin embargo, el 31% de respuestas neutrales evidencia que dichos avances no se encuentran plenamente consolidados o interiorizados en todos los niveles de la organización.

Este comportamiento sugiere que la transformación tecnológica se encuentra en una fase de implementación y transición, más que en un estado de madurez organizacional.

Análisis por nivel jerárquico

El análisis comparativo por nivel jerárquico evidencia diferencias relevantes en la percepción de la transformación tecnológica entre el nivel directivo y el nivel operativo, lo que permite identificar brechas en la apropiación e institucionalización de los procesos tecnológicos.

En el nivel directivo (5 participantes), se observa una percepción más alta respecto al avance tecnológico, evidenciada en que el 80 % (4 de 5 participantes) se ubicó en las categorías 4 y 5 de la escala Likert en los ítems relacionados con implementación de nuevos procesos, uso de herramientas tecnológicas y orientación estratégica hacia la transformación digital, mientras que el 20 % (1 participante) se ubicó en la categoría neutral. Este comportamiento refleja un promedio estimado de 4,1, lo que indica claridad en la intención estratégica de transformación tecnológica.

Por su parte, en el nivel operativo y de supervisión (43 participantes), aunque se mantiene una percepción positiva, se evidencia mayor dispersión en las respuestas. En este grupo, el 56 % (24 de 43 participantes) se ubicó en las categorías 4 y 5, el 33 % (14 participantes) en la categoría neutral y el 11 % (5 participantes) en categorías negativas, con un promedio estimado de 3,7. Esta dispersión se presenta especialmente en los ítems relacionados con la capacitación para el uso de herramientas tecnológicas, la formalización de procesos y el uso efectivo de herramientas, lo que sugiere limitaciones en la apropiación tecnológica a nivel operativo.

Estas diferencias evidencian una brecha en la apropiación tecnológica, en la cual las iniciativas estratégicas de transformación no han sido completamente institucionalizadas en la operación. Este fenómeno es consistente con la literatura sobre transformación digital, donde se señala que la adopción tecnológica requiere no solo implementación, sino también apropiación organizacional y desarrollo de capacidades internas (OECD, 2022).

Análisis de las preguntas abiertas:

El análisis de las respuestas abiertas se realizó mediante un proceso de categorización temática, identificando patrones a partir de la frecuencia de mención de los participantes. En total, 39 de los 48 encuestados (81 %) respondieron esta sección,

lo que permitió complementar los resultados cuantitativos de la dimensión de transformación tecnológica.

A partir de este análisis, se identificaron los siguientes patrones:

- Reconocimiento de mejoras recientes en la organización del trabajo mediante herramientas tecnológicas: mencionado por 24 participantes (62% de quienes respondieron)
- Necesidad de fortalecer la capacitación para el uso de herramientas tecnológicas: mencionado por 22 participantes (56%)
- Requerimiento de formalizar y documentar procedimientos: mencionado por 20 participantes (51%)
- Interés en ampliar el uso de herramientas digitales para mejorar la eficiencia: mencionado por 18 participantes (46%)

Estos resultados evidencian que la organización ha iniciado procesos de transformación tecnológica que son reconocidos por los colaboradores, particularmente en la mejora de la organización del trabajo. Sin embargo, la frecuencia de menciones relacionadas con capacitación, formalización y uso efectivo de herramientas indica que dichos procesos aún no han sido completamente apropiados en la operación.

Estos hallazgos cualitativos son consistentes con los resultados cuantitativos, especialmente con el 31% de respuestas neutrales (15 de 48 participantes), lo que refuerza la interpretación de una transformación tecnológica en fase intermedia de consolidación.

En este sentido, aunque la organización cuenta con iniciativas tecnológicas en curso, su efectividad depende del desarrollo de capacidades internas que permitan su apropiación y sostenibilidad. Este fenómeno ha sido ampliamente documentado en la literatura sobre transformación digital, donde se señala que la adopción tecnológica requiere no solo implementación, sino también apropiación organizacional y desarrollo de competencias (OECD, 2022).

En consecuencia, la transformación tecnológica de Seguridad Monserrate Ltda. puede considerarse un proceso en desarrollo, con avances significativos en su implementación, pero con oportunidades de mejora en su institucionalización, particularmente en:

- Fortalecimiento de procesos de capacitación tecnológica
- Estandarización y documentación de procedimientos
- Integración efectiva de herramientas tecnológicas en la operación

Estas acciones permitirán cerrar la brecha entre la intención estratégica de transformación y su implementación efectiva, fortaleciendo la eficiencia organizacional y la sostenibilidad del proceso de cambio.

7.2.5 Eficiencia Operativa y Desempeño Organizacional

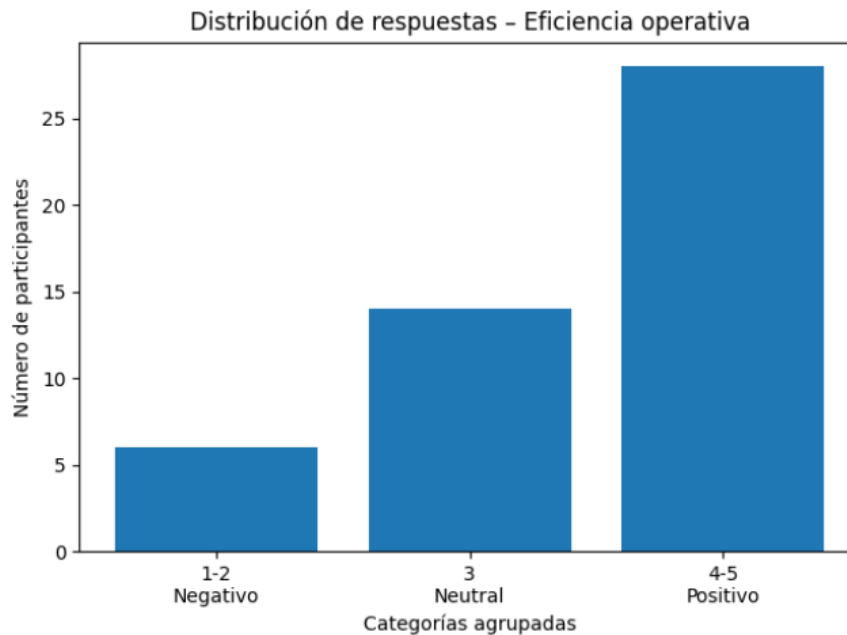
La eficiencia operativa constituye el eje central del presente proyecto, en tanto el objetivo general se orienta a diseñar una propuesta de transformación organizacional que optimice el desempeño interno de la empresa.

En sectores intensivos en capital humano, como la seguridad privada, la eficiencia operativa impacta directamente la rentabilidad, la calidad del servicio y la capacidad de respuesta ante incidentes (Porter, 1980). En este contexto, la evaluación de esta dimensión permite identificar el grado en que los procesos organizacionales contribuyen al logro de los objetivos estratégicos.

Resultados cuantitativos (48 participantes)

Los ítems relacionados con reducción de reprocesos, mejora en eficiencia, calidad del servicio, capacidad de respuesta ante incidentes y disponibilidad de recursos arrojaron los siguientes resultados: 59 % en categorías 4 y 5 (percepción positiva), 29 % en categoría 3 (percepción neutral), 12 % en categorías 1 y 2 (percepción negativa):

Gráfica 5. Resultados de la eficiencia operativa y desempeño organizacional



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los rangos de interpretación establecidos, el promedio de 3,79 ubica esta dimensión en un nivel medio de desempeño operativo, con tendencia positiva.

La concentración del 59 % en categorías positivas indica que, los colaboradores reconocen un funcionamiento adecuado de los procesos operativos. No obstante, la presencia de un 29 % de respuestas neutrales y un 12 % de respuestas negativas evidencia que dicha eficiencia no es homogénea en toda la organización.

Este comportamiento estadístico sugiere que la organización presenta un desempeño operativo funcional, pero con márgenes de mejora en la optimización de procesos y reducción de ineficiencias.

El análisis por nivel organizacional evidencia diferencias en la percepción de la eficiencia operativa entre la alta dirección y el nivel operativo y de supervisión, lo que permite identificar brechas en la experiencia y apropiación de los procesos organizacionales.

En la alta dirección (5 participantes), se observa una valoración más elevada, evidenciada en que el 80 % (4 de 5 participantes) se ubicó en las categorías 4 y 5 de la escala Likert en los ítems relacionados con mejora de procesos, calidad del servicio y

capacidad de respuesta ante incidentes, mientras que el 20 % (1 participante) se ubicó en la categoría neutral. Este comportamiento refleja un promedio estimado de 4,1, lo que indica que, desde el nivel directivo, se perciben avances en los procesos de mejora implementados y en el desempeño organizacional.

Por su parte, en el nivel operativo y de supervisión (43 participantes), aunque se mantiene una valoración positiva, se evidencia mayor dispersión en las respuestas. En este grupo, el 58 % (25 de 43 participantes) se ubicó en las categorías 4 y 5, el 30 % (13 participantes) en la categoría neutral y el 12 % (5 participantes) en categorías negativas, con un promedio estimado de 3,8. Esta dispersión se presenta especialmente en los ítems relacionados con la reducción de reprocesos, la asignación de recursos y la coordinación interáreas, lo que sugiere limitaciones en la eficiencia operativa a nivel de ejecución.

Estas diferencias evidencian una brecha en la experiencia operativa, donde los efectos de las mejoras implementadas no se perciben de manera uniforme en todos los niveles organizacionales. En este sentido, aunque la organización cuenta con un sistema operativo funcional, su desempeño aún presenta oportunidades de optimización, especialmente en la estandarización de procesos y la coordinación interna.

Análisis de preguntas abiertas:

El análisis de las respuestas abiertas se realizó mediante un proceso de categorización temática, identificando patrones a partir de la frecuencia de mención de los participantes. En total, 39 de los 48 encuestados (81 %) respondieron esta sección, lo que permitió complementar los resultados cuantitativos de la dimensión de transformación tecnológica.

A partir de este análisis, se identificaron los siguientes patrones:

- Reconocimiento de mejoras recientes en la organización del trabajo: mencionado por 24 participantes (62 % de quienes respondieron)
- Interés en recibir mayor capacitación para el uso de herramientas tecnológicas: mencionado por 22 participantes (56 %)
- Necesidad de formalizar y documentar procedimientos: mencionado por 20 participantes (51 %)

- Valoración positiva de iniciativas orientadas a mejorar la eficiencia: mencionado por 18 participantes (46 %)

Estos resultados evidencian que la organización ha avanzado en la implementación de iniciativas tecnológicas que son reconocidas por los colaboradores. No obstante, la frecuencia de menciones asociadas a la capacitación, la formalización de procesos y el uso efectivo de herramientas indica que dichos avances no han sido completamente apropiados en la operación.

Estos hallazgos cualitativos son consistentes con los resultados cuantitativos, particularmente con el 33 % de respuestas neutras (14 de 43 participantes en el nivel operativo), lo que refuerza la interpretación de una transformación tecnológica en proceso de consolidación.

En este sentido, la transformación tecnológica de Seguridad Monserrate Ltda. puede considerarse un proceso en desarrollo, con avances en su implementación, pero con oportunidades de mejora en su institucionalización, especialmente en la capacitación del talento humano, la estandarización de procesos y la integración efectiva de las herramientas tecnológicas en la operación.

7.3 Análisis Estratégico – (DOFA)

El análisis DOFA de Seguridad Monserrate Ltda. se fundamenta en la integración del análisis externo (PESTEL) y el análisis interno, basado en la aplicación de un instrumento estructurado a 48 integrantes de la organización.

A diferencia de un ejercicio descriptivo, el presente DOFA se construye a partir de evidencia empírica, derivada de resultados cuantitativos (promedios y distribución de respuestas) y cualitativos (patrones recurrentes), lo cual permite garantizar la trazabilidad entre diagnóstico y formulación estratégica.

7.3.1 Fortalezas organizacionales (Factores internos positivos)

El análisis DOFA de Seguridad Monserrate Ltda. se construye a partir de la integración rigurosa del análisis externo (PESTEL) y del diagnóstico interno, sustentado en la aplicación de un instrumento estructurado a 48 colaboradores de distintos niveles jerárquicos. A diferencia de un ejercicio descriptivo tradicional, este DOFA se

fundamenta en evidencia empírica cuantitativa y cualitativa, asegurando la trazabilidad entre diagnóstico, formulación estratégica y plan de intervención.

Desde la perspectiva de la teoría basada en recursos (RBV) (Barney, 1991), el análisis identifica aquellas capacidades internas que pueden constituirse en fuentes de ventaja competitiva, así como las brechas organizacionales que limitan la eficiencia operativa en un entorno altamente regulado y competitivo como el de la seguridad privada.

F1. Cultura organizacional favorable al cambio

La cultura organizacional presenta un promedio de 3,97, con un 67 % de percepción positiva, lo que evidencia una disposición general de los colaboradores hacia procesos de mejora y transformación organizacional. Este resultado indica que la cultura constituye un habilitador del cambio, particularmente relevante en sectores intensivos en capital humano, donde la resistencia cultural suele ser uno de los principales obstáculos (Schein, 2010; Kotter, 1996).

Los comentarios cualitativos refuerzan esta fortaleza, destacando disposición a adaptarse, reconocimiento del liderazgo y actitud positiva frente a nuevas formas de trabajo, lo cual coincide con la literatura que señala que la cultura organizacional es un factor crítico para la sostenibilidad de la transformación (Burnes, 2020; World Economic Forum, 2023).

F2. Liderazgo estratégico comprometido con la transformación

El diagnóstico evidencia una valoración consistently alta del liderazgo directivo, especialmente desde el nivel estratégico. La planeación estratégica obtiene un promedio de 3,90, reflejando claridad en el direccionamiento institucional y apertura para redefinir procesos cuando los resultados no son los esperados.

Este liderazgo activo constituye un recurso estratégico difícil de imitar, pues permite articular procesos de cambio cultural, tecnológico y organizacional de forma coherente (Kotter, 1996; Kane et al., 2015).

F3. Estructura organizacional funcional y normativamente sólida

La estructura organizacional alcanza un **promedio de 3,84**, con un **62 % de respuestas positivas**, lo que indica claridad en roles, jerarquías y responsabilidades. Esta fortaleza es especialmente relevante en el sector de vigilancia privada, donde la estructura formal y el

cumplimiento normativo son condiciones de legitimidad y permanencia institucional (DiMaggio & Powell, 1983; Supervigilancia, 2022).

Aunque existen oportunidades de mejora en la coordinación interna, la estructura no constituye una debilidad estructural, sino una base sólida para evolucionar hacia modelos más integrados.

F4. Experiencia operativa y conocimiento sectorial acumulado

Seguridad Monserrate Ltda. cuenta con más de treinta años de trayectoria en el sector, lo que se traduce en conocimiento operativo, dominio del marco normativo y comprensión de las dinámicas del servicio. Desde la teoría de recursos, esta experiencia constituye un activo intangible valioso, que puede ser potenciado mediante procesos de estandarización y transformación organizacional (Barney, 1991).

F5. Cumplimiento normativo como activo competitivo

El cumplimiento legal y regulatorio se reconoce como una fortaleza institucional, en un entorno donde la normativa actúa como barrera de entrada. La capacidad de cumplir de manera sistemática con los requisitos del Decreto 356 de 1994 y las exigencias de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada fortalece la legitimidad institucional y reduce riesgos sancionatorios.

7.3.2 Debilidades (Factores Internos Negativos)

D1. Brecha entre planeación estratégica y ejecución operativa

A pesar de una planeación estratégica clara (3,90), la eficiencia operativa alcanza un promedio inferior (3,79), evidenciando una brecha entre intención estratégica y ejecución cotidiana. El 37 % de respuestas neutrales o negativas en planeación estratégica indica dificultades en la apropiación operativa y en la traducción de la estrategia a procesos concretos.

Esta desconexión es consistente con lo señalado por Mintzberg (1994) y Kaplan & Norton (2001), quienes advierten que la falta de alineación vertical reduce la efectividad estratégica.

D2. Comunicación interna parcialmente institucionalizada

Aunque la cultura es favorable, el **24 % de respuestas neutrales** en cultura organizacional revela debilidades en la comunicación formal de cambios, especialmente hacia niveles operativos. Los comentarios cualitativos señalan requerimientos de mayor anticipación en turnos, claridad en instrucciones y retroalimentación más estructurada.

Esta debilidad afecta la coordinación interna y la adopción sostenida de procesos de mejora (Kotter, 1996; OIT, 2021).

D3. Transformación tecnológica con bajo nivel de institucionalización

La dimensión de transformación tecnológica obtiene un promedio de 3,76, ubicándose en un nivel medio de desarrollo. Aunque se reconocen avances, el 31 % de respuestas neutrales indica que los cambios no se encuentran plenamente sistematizados, documentados ni apropiados en todos los niveles organizacionales.

Esto coincide con la literatura que advierte que la tecnología sin rediseño de procesos y gestión del cambio genera impactos limitados (Westerman et al., 2014; World Economic Forum, 2023).

D4. Fragmentación de procesos y reprocesos operativos

Los resultados cualitativos identifican reprocesos en asignación de turnos, gestión documental y reporte de novedades. Esta fragmentación incrementa costos de coordinación, tiempos muertos y riesgos operativos, tal como lo explica la teoría de costos de transacción (Williamson, 1985).

D5. Seguimiento estratégico aún incipiente

Aunque existe planeación estratégica, los mecanismos formales de seguimiento aún no se encuentran plenamente consolidados. La ausencia de un sistema integrado de indicadores limita la evaluación sistemática del desempeño y la mejora continua (Kaplan & Norton, 2001).

7.3.3 Oportunidades (Factores Externos Positivos)

O1. Creciente demanda de trazabilidad y control operativo

Clientes institucionales y privados exigen cada vez mayor trazabilidad, reportes en tiempo real y evidencia de cumplimiento. Este contexto favorece a organizaciones que logren estructurar sistemas de control robustos, convirtiendo la eficiencia en diferenciador competitivo (Porter, 1980).

O2. Transformación tecnológica como ventaja competitiva sostenible

La disponibilidad de tecnologías organizacionales accesibles y escalables permite rediseñar procesos, reducir reprocesos y fortalecer la eficiencia operativa. Integrada con cultura y liderazgo, la tecnología puede generar ventajas difíciles de imitar (Barney, 1991; WEF, 2023).

O3. Profesionalización del talento humano

El entorno sectorial demanda formación continua, liderazgo intermedio fortalecido y nuevas competencias digitales. Invertir en capital humano genera mejoras en productividad, reducción de rotación y calidad del servicio (Becker, 1964; CINTERFOR, 2011).

O4. Diferenciación por eficiencia en mercados de competencia por precio

En un mercado altamente competitivo y con márgenes ajustados, la eficiencia estructural se convierte en el principal mecanismo para sostener la rentabilidad (Porter, 1980).

7.3.4 Amenazas (Factores Externos Negativos)

A1. Alta presión regulatoria y riesgo sancionatorio

La complejidad normativa incrementa el riesgo de sanciones, especialmente para organizaciones con procesos fragmentados o baja trazabilidad (Supervigilancia, 2022).

A2. Competencia intensa basada en reducción de costos

La competencia por precio erosiona márgenes, especialmente cuando existen ineficiencias internas no controladas.

A3. Incremento sostenido de costos laborales

El carácter intensivo en mano de obra del sector hace que aumentos salariales impacten directamente la rentabilidad (DANE, 2023).

A4. Rezago tecnológico frente a competidores más avanzados

Organizaciones que no institucionalicen la transformación tecnológica corren el riesgo de perder competitividad y posicionamiento (Gartner, 2024).

A5. Alta rotación del personal operativo

La rotación afecta continuidad, calidad del servicio y acumulación de conocimiento organizacional (OIT, 2021).

7.3 Cruces estratégicos (Matriz TOWS) y generación de estrategias FO, DO,

Con base en el análisis DOFA previamente desarrollado, se construye la matriz TOWS como una herramienta estratégica que permite formular alternativas de acción a partir de la relación entre factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas).

La matriz TOWS, propuesta por Weihrich (1982), permite pasar del diagnóstico a la formulación estratégica, mediante la combinación de variables que orientan la toma de decisiones organizacionales.

En el contexto de Seguridad Monserrate Ltda., esta herramienta se utiliza con el propósito de identificar líneas estratégicas que contribuyan a mejorar la eficiencia

operativa, fortalecer la integración tecnológica y optimizar los procesos internos, en coherencia con los hallazgos del diagnóstico organizacional.

FO1. Digitalización de procesos y fortalecimiento de trazabilidad operativa

(F1, F2, F4 + O1, O2)

Implementar una plataforma tecnológica integral que permita gestionar asignación de turnos, reportes operativos y seguimiento en tiempo real, aprovechando la cultura favorable al cambio y el liderazgo estratégico existente.

Resultado esperado:

Mejora en la trazabilidad operativa, reducción de reprocesos y fortalecimiento de la propuesta de valor frente a clientes institucionales.

FO2. Diferenciación competitiva basada en eficiencia y calidad del servicio

(F3, F5 + O4, O3)

Rediseñar la propuesta de valor organizacional, orientándola hacia eficiencia operativa, calidad del servicio y profesionalización del talento humano.

Resultado esperado:

Posicionamiento competitivo en segmentos que valoran calidad y confiabilidad por encima del precio.

DO1. Estandarización y sistematización de procesos operativos

(D3, D4 + O2, O1)

Diseñar e implementar un modelo de estandarización de procesos apoyado en herramientas tecnológicas, que permita eliminar reprocesos, mejorar la coordinación interna y fortalecer la trazabilidad.

Resultado esperado:

Reducción de ineficiencias operativas y fortalecimiento de la capacidad de respuesta organizacional.

DO2. Fortalecimiento del talento humano y alineación estratégica

(D1, D2 + O3)

Implementar programas de formación, comunicación estratégica y participación organizacional, orientados a mejorar la comprensión de la estrategia y su apropiación en niveles operativos.

Resultado esperado:

Mayor alineación organizacional, reducción de brechas entre estrategia y operación y fortalecimiento del compromiso del talento humano.

7.4.1 Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

A1. Consolidación de un modelo de cumplimiento normativo y control operativo

(F2, F5 + A1)

Fortalecer los mecanismos de control interno, trazabilidad y estandarización de procesos, apoyándose en el liderazgo organizacional y la estabilidad operativa.

Resultado

esperado:

Reducción del riesgo sancionatorio y fortalecimiento de la legitimidad institucional.

A2. Optimización de costos mediante eficiencia operativa estructurada

(F3, F5 + A2, A3)

Implementar estrategias de optimización de recursos, reducción de reprocesos y mejora en la productividad, alineadas con la planeación estratégica.

Resultado esperado:

Mayor capacidad de competir en entornos de presión por precio sin afectar la calidad del servicio.

7.4.2 Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

DA1. Fortalecimiento de la articulación interna y reducción de ineficiencias

(D1, D2, D4 + A2, A3)

Implementar un plan de mejora interna orientado a fortalecer la comunicación organizacional, la alineación estratégica y la optimización de procesos.

Resultado esperado:

Reducción de vulnerabilidad frente a presión competitiva y aumento de la eficiencia organizacional.

DA2. Aceleración de la transformación tecnológica y capacitación organizacional

(D3 + A4, A5)

Desarrollar un programa de transformación tecnológica acompañado de capacitación continua, orientado a evitar rezago competitivo y mejorar la retención del talento.

Resultado esperado:

Mayor capacidad de adaptación tecnológica y reducción del impacto de la rotación laboral.

7.4.3 Análisis de la matriz TOWS

A partir de la construcción de la matriz TOWS, se identifican las siguientes estrategias:

Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades): se orientan a aprovechar las capacidades internas de la organización para potenciar oportunidades del entorno, especialmente en la adopción progresiva de herramientas tecnológicas y fortalecimiento del servicio.

Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades): se enfocan en superar debilidades internas, como la falta de estandarización de procesos y limitaciones en la comunicación, mediante el aprovechamiento de oportunidades asociadas a la transformación digital.

Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas): buscan utilizar las fortalezas organizacionales para mitigar riesgos del entorno, particularmente en un sector altamente regulado y competitivo.

Estrategias DA (Debilidades – Amenazas): se orientan a reducir vulnerabilidades estructurales, tales como reprocesos operativos y baja integración tecnológica, frente a condiciones externas exigentes.

En conjunto, la matriz TOWS permite estructurar una base estratégica coherente con el diagnóstico realizado, facilitando la formulación de la propuesta de transformación organizacional.

8. Plan de implementación: de la estrategia a la Acción en Seguridad Monserrate Ltda-sede Bogotá

8.1 Alcance del plan de intervención

El presente plan de intervención se delimita a la operación de Seguridad Monserrate Ltda., en la ciudad de Bogotá, con el fin de garantizar su viabilidad operativa, facilitar el control del proceso de implementación y permitir una evaluación precisa de sus resultados.

Esta delimitación permite focalizar los esfuerzos en un contexto organizacional específico, caracterizado por alta concentración de operaciones, mayor disponibilidad de recursos y condiciones más controlables para la implementación del cambio.

Asimismo, este enfoque facilita la medición del impacto de la intervención en términos de eficiencia operativa, lo cual permite proyectar su escalabilidad a otras unidades o territorios en fases posteriores.

8.2 Desarrollo del plan de intervención

Tras el análisis DOFA fortalecido y la formulación de estrategias mediante la matriz TOWS, el siguiente paso es convertir esas estrategias en acciones concretas, planificadas en el tiempo y gestionadas bajo el marco del Balanced Scorecard (BSC). El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, introducido por Kaplan & Norton (1992), aporta un marco gerencial para traducir la estrategia en objetivos e indicadores concretos en cuatro perspectivas clave: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje & Crecimiento. Esta herramienta permite alinear las iniciativas de mejora con la visión empresarial, asegurando que cada estrategia se refleje en metas medibles y responsabilidades claras en todos los niveles de la organización. En un proyecto de consultoría empresarial aplicado, el BSC facilita convertir el análisis estratégico en acciones y seguimientos prácticos, integrando tanto las dimensiones “duras” (financieras y operativas) como las “blandas” (cultura y talento) del cambio organizacional.

El plan de implementación debe garantizar la coherencia con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas, así como con los cuatro ejes estratégicos derivados del análisis cruzado.

Este plan se estructura en tres fases de ejecución progresiva, diseñadas para fortalecer la estructura interna antes de escalar la transformación tecnológica y cimentar su sostenibilidad cultural. Cada fase se alinea con las perspectivas del Balanced Scorecard, asegurando que las acciones impacten las dimensiones Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje & Crecimiento de forma equilibrada.

El horizonte de dieciocho (18) meses se definió con base en la complejidad operativa, tecnológica y regulatoria de la empresa, así como en la naturaleza progresiva del proceso de transformación propuesto. Al tratarse de una organización del sector de vigilancia privada, cualquier cambio debe implementarse de manera gradual para no afectar la continuidad del servicio ni el cumplimiento normativo.

El proyecto no se limita a la adopción de una herramienta tecnológica, sino que incluye diagnóstico, rediseño de procesos, implementación y gestión del cambio, lo que requiere una ejecución escalonada. En este sentido, el periodo de 18 meses permite estructurar tres etapas: diagnóstico (3–4 meses), implementación (8–10 meses) y estabilización (4–6 meses), garantizando adopción efectiva, control de riesgos y sostenibilidad de los resultados.

8.3 Articulación metodológica del plan

Las metodologías utilizadas en el proyecto no operan de manera aislada, sino que se articulan bajo una lógica complementaria según la naturaleza de cada fase del proceso. En la fase de diagnóstico y planeación estratégica, el Balanced Scorecard (BSC) permite estructurar los objetivos organizacionales y definir indicadores de desempeño, mientras que Lean y la reingeniería de procesos facilitan la identificación de ineficiencias y el rediseño de los procesos críticos. Este análisis se organiza bajo el ciclo PDCA, que garantiza un enfoque sistemático de mejora continua desde la planeación.

Durante la fase de implementación, el énfasis se traslada a la gestión del cambio, donde el modelo ADKAR actúa sobre la adopción individual de la tecnología, asegurando

que los usuarios desarrollen conciencia, deseo, conocimiento y habilidades para el cambio. De manera complementaria, el modelo de Kotter estructura la transformación a nivel organizacional, generando condiciones institucionales para la sostenibilidad del cambio. En esta fase, el ciclo PDCA continúa operando como mecanismo de control y ajuste.

Finalmente, en la fase de seguimiento y sostenibilidad, el BSC permite evaluar el cumplimiento estratégico del proyecto, mientras que el PDCA y Lean garantizan la mejora continua y la optimización operativa en el tiempo. De esta manera, las metodologías se integran en un sistema coherente donde cada una cumple un rol específico, evitando duplicidades y asegurando la trazabilidad del proceso de transformación.

Tabla 6. Articulación de metodologías en el proceso de implementación

Metodología	Rol dentro del proyecto	Fase donde se aplica	Propósito específico
Reingeniería de procesos	Rediseño estructural de procesos	Fase 1	Optimizar eficiencia operativa y eliminar reprocesos
PHVA (PDCA)	Ciclo de mejora continua	Transversal (Fases 1, 2 y 3)	Asegurar control, ajuste y mejora progresiva
ADKAR	Gestión del cambio individual	Fase 2	Lograr adopción efectiva de la transformación
Kotter	Gestión del cambio organizacional	Fase 2	Consolidar liderazgo y sostenibilidad del cambio
BSC (Balanced Scorecard)	Monitoreo estratégico	Fase 3	Medir desempeño y alinear resultados con la estrategia

Fuente. Elaboración propia

A continuación, las fases del plan:

Fase 1 (Mes 1-6): alineación estratégica y optimización de procesos

Definir la arquitectura de procesos, alinear la operación con la estrategia y establecer el sistema de seguimiento (Balanced Scorecard). Rediseñar y estandarizar

los procesos críticos, eliminando reprocesos, y difundir objetivos estratégicos claros a todos los niveles de la empresa.

Fase 2 (Mes 7-12): institucionalización de la transformación tecnológica

Implementar una plataforma tecnológica integral para la gestión operativa y la trazabilidad, integrando gradualmente las innovaciones en los procesos ya optimizados. Capacitar al personal en las nuevas herramientas y asegurar que la tecnología esté alineada con los procesos estandarizados de la Fase 1.

Fase 3 (Mes 13-18): consolidación cultural y seguimiento de resultados

Afianzar el cambio en la cultura organizacional: establecer un programa de gestión del cambio continuo, reforzar la comunicación, el reconocimiento y la participación del personal. Monitorear resultados a través del Balanced Scorecard e indicadores clave; ajustar las estrategias según las lecciones aprendidas para sostener la mejora en el tiempo.

A continuación, se detalla cada fase con sus objetivos, acciones principales, responsables y su relación con el análisis estratégico y las perspectivas del Balanced Scorecard.

8.4 Fase 1 (Mes 1–6): alineación estratégica y optimización de procesos

Objetivo general de la Fase 1: Establecer las bases internas necesarias para la transformación organizacional, asegurando que la estrategia corporativa se traduzca en la operación diaria y que los procesos críticos estén optimizados y estandarizados. Esta fase aborda principalmente las estrategias DO y FO identificadas en el análisis TOWS, que llamaban a cerrar la brecha estrategia–operación (D1 y D2 con O2, O3) y a aprovechar la cultura de cambio y liderazgo para impulsar la trazabilidad (F1, F2 con O1).

Acciones:

Alinear la estrategia mediante el Balanced Scorecard: Talento Humano y Oficina de Gestión conformarán un equipo para diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral específico para Seguridad Monserrate. Esto implica:

- Definir objetivos estratégicos claros en las cuatro perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje & Crecimiento) a partir de los ejes

estratégicos del DOFA/TOWS. Por ejemplo, para el Eje 2 (Alineación estratégica descendente), establecer objetivos como “Mejorar la comunicación y el entendimiento de la estrategia en todos los niveles” (perspectiva Procesos Internos / Aprendizaje), o para el Eje 3 (Optimización de procesos), definir “Reducir en 15% los tiempos muertos y reprocesos en la asignación de turnos” (perspectiva Procesos y Financiera).

- Indicadores de desempeño (KPIs) por objetivo. Número de incidentes no reportados a tiempo (trazabilidad), tasa de rotación mensual del personal operativo, costo operativo por guardia, índice de satisfacción del cliente, etc. Estos KPIs se derivan directamente de los aspectos identificados en el DOFA (p. ej., la necesidad de trazabilidad – O1, A1 – Medir porcentaje de informes entregados en tiempo real a clientes; la alta rotación – A5 – Medir la tasa de retención; los reprocesos – D4 – Número de incidentes repetidos o errores en reportes; la eficiencia operativa – O1, A2, A3 – con costo por hora de vigilancia efectiva, etc.).
- Crear un sistema de reporte y seguimiento: la Oficina de Gestión definirá cómo se recopilarán y presentarán los datos de los indicadores, asignando responsables para alimentar mensualmente el BSC. Esto garantiza que la perspectiva Financiera y de Procesos Internos estén monitoreadas rigurosamente (costos operativos, productividad), al igual que Clientes (indicadores de calidad de servicio, tiempos de respuesta, satisfacción) y Aprendizaje & Crecimiento (formación del personal, clima laboral).
- Alineación con el análisis estratégico: esta acción responde a la debilidad D5 (falta de seguimiento e indicadores), convirtiendo la planeación estratégica formal (F3) en un sistema de seguimiento real. Tiene un claro sustento en la teoría de Kaplan & Norton sobre la importancia de alinear la organización mediante objetivos e indicadores compartidos.
- Rediseñar y estandarizar procesos críticos (Programa “Cero Reprocesos”): liderado por la Dirección de Operaciones con apoyo de la Oficina de Gestión, se realizará un diagnóstico detallado de los procesos más problemáticos (por ejemplo, asignación de turnos, gestión de novedades e incidentes, gestión

documental y reportes a cliente – todas identificadas como áreas con reprocesos y fragmentación en el diagnóstico, relacionados con la debilidad D4).

- A partir de ese diagnóstico, equipos de mejora (que incluyan supervisores y personal operativo para asegurar su know-how), se mapearán los procesos actuales y propondrán nuevos flujos de trabajo más eficientes y estandarizados. El enfoque seguirá principios de reingeniería de procesos (Hammer & Champy, 1993) y Lean management, eliminando pasos redundantes y simplificando la coordinación entre áreas.
- Ejemplos de cambios concretos: unificar el sistema de asignación de turnos (pasando de hojas de cálculo aisladas a una única base de datos centralizada), crear un protocolo estándar para reportar novedades que reemplace la variedad de formatos informales, e integrar la gestión documental en una plataforma digital compartida (preparando el terreno para la posterior implementación tecnológica).
- Formalización por escrito: cada proceso rediseñado se plasmará en manuales operativos actualizados y en guías de usuario, que se difundirán internamente. Esto ataca la debilidad D3 (faltante de institucionalización), asegurando que cualquier nuevo procedimiento se documente y estandarice como parte de la forma oficial de trabajar.

Alineación con el análisis estratégico:

Esta acción corresponde a las estrategias DO1 y DA1 que propusimos: digitalizar y formalizar procesos para eliminar reprocesos y reparar las debilidades internas antes de que las amenazas externas las agraven. Impacta directamente la perspectiva de Procesos Internos (eficiencia, reducción de desperdicios) y la Financiera (menor costo por operación, capacidad de competir en precio sin sacrificar márgenes). También afecta la perspectiva de Clientes, ya que los clientes verán un servicio más ágil y confiable (por ejemplo, menos errores en la asignación de guardias o mejor información sobre su servicio).

- Desplegar un plan de comunicación estratégica interna: la Dirección de Talento Humano, en conjunto con la alta gerencia (F2), implementará mecanismos para difundir la estrategia corporativa y los cambios en los procesos al personal de todos los niveles. Esto incluye

- Sesiones informativas y talleres periódicos con supervisores y guardas para explicar los objetivos estratégicos y cómo los nuevos procesos y herramientas contribuirán a lograrlos. Aquí se puede introducir formalmente a los mandos medios y operativos el concepto y la utilidad del Balanced Scorecard implementado, traduciéndolo a su realidad diaria.
- Boletines mensuales o quincenales (por correo o en reuniones breves) con actualizaciones sobre el progreso del plan de transformación, resaltando logros rápidos (quick wins) en eficiencia o calidad a medida que se vayan alcanzando.
- Establecer un canal de retroalimentación (por ejemplo, buzón electrónico o reuniones abiertas) para que el personal operativo pueda reportar dificultades con los nuevos procesos o sugerir mejoras. Esto afronta la debilidad D2 (débil retroalimentación) y empodera a los colaboradores como protagonistas del cambio.
- Asignar a cada área “champions” o embajadores del cambio: personas con influencia y actitud positiva (no necesariamente jefes) que promuevan las nuevas prácticas y apoyen a sus compañeros a adoptar las mejoras.
- Alineación con el análisis estratégico: esta acción se basa en la estrategia DO2, que busca profesionalizar y comprometer al talento humano para superar la brecha de alineación (D1) y comunicación (D2), aprovechando la oportunidad de desarrollo del personal (O2). También se vincula al Eje 2 (Alineación descendente) y el Eje 4 (Consolidación cultural del cambio). Esto se entrelaza con la perspectiva de Aprendizaje & Crecimiento del BSC (mejorar el capital humano y la cultura organizacional) y con la de Clientes, ya que una mejor comunicación interna normalmente se refleja en un servicio más consistente al cliente. Desde un fundamento teórico, esta acción responde a Kotter (1996) en lo referente a comunicar la visión y asegurar el empowerment de los empleados para la acción amplia como pasos cruciales en el cambio organizacional. Resultados clave esperados al finalizar la Fase 1 (y sus indicadores BSC correspondientes):
- Procesos críticos documentados y estandarizados (Indicador en Procesos Internos: % de procesos críticos con manuales actualizados y en uso).

- Reducción de reprocesos y tiempos muertos en áreas intervenidas (Indicador en Financiera/Procesos Internos: reducción de costos operativos asociados a reprocesos; Clientes: mejora un buen número de puntos en la tasa de cumplimiento de servicio).
- Comunicación estratégica institucionalizada (Indicador en Aprendizaje & Crecimiento: % de trabajadores que conocen los objetivos estratégicos de la empresa, medido a través de encuestas internas; Procesos Internos: número de iniciativas de mejora propuestas por empleados).

Fase 1 en el contexto DOFA/TOWS: cabe señalar que esta fase funge como cimentación de toda la transformación, directamente abordando la mayor parte de las debilidades (D1-D5) y sentando las condiciones para aprovechar las oportunidades O1-O4. Por ejemplo, antes de invertir en tecnología (O3), la empresa se asegura de que sus procesos estén listos para ser digitalizados (D3, D4). Del mismo modo, antes de esperar mejoras en el servicio al cliente (O1) o reducción de costos (respuesta a A2, A3), se garantizan procesos internos sólidos y empleados alineados con la estrategia, lo cual es un prerrequisito para el éxito de las fases siguientes.

8.5 Fase 2 (Mes 7–12): institucionalización de la transformación tecnológica

Objetivo genera: Implementar y asimilar las soluciones tecnológicas necesarias para sostener las mejoras de eficiencia y trazabilidad, asegurándose de que se integren plenamente en los procesos y estructuras definidas en la Fase 1. Esta fase ejecuta predominantemente las estrategias FO1 y DO1 del TOWS, que enfatizan aprovechar la fortaleza cultural y directiva para acelerar la transformación digital (F1, F2 con O1, O3) y usar la tecnología para eliminar debilidades de sistematización (D3, D4 con O3).

Acciones

- **Implantación de la plataforma tecnológica integral de operaciones:** con la casa ya ordenada (procesos claros y documentados de Fase 1), la Dirección de Operaciones y Dirección de Tecnología (si existe, o la Dirección de Operaciones con soporte externo) implementarán una solución tecnológica que abarque:

- **Módulo de asignación de turnos y gestión de personal** (automatizando lo que antes era manual, resolviendo D4 y respondiendo a O3).
- **Módulo de reporte de novedades e incidencias en tiempo real**, con aplicaciones móviles para guardas y supervisores, garantizando que cada incidente o novedad se registre in situ y esté disponible para clientes y gerentes (aprovechando O1 de trazabilidad, mitigando A1 de incumplimientos regulatorios al tener registros confiables).
- **Tableros de control digitales (dashboards)** para monitorear indicadores del nuevo BSC en tiempo real, lo que facilita el seguimiento de la estrategia. Esto es una aplicación práctica del Balanced Scorecard a la gestión diaria: los gerentes podrán ver en una pantalla indicadores financieros, operativos y de RR.HH. actualizados, generando así una cultura de gestión por datos.
- **Integración de sistemas existentes:** si la empresa ya tenía algunos sistemas (F4 – avances tecnológicos en marcha), se trabajará en la **integración** de esos con la nueva plataforma, evitando duplicidades (por ejemplo, si ya había un software de nómina o de seguimiento de clientes, integrarlo en el ecosistema para no tener sistemas aislados). Esta integración directa responde al Eje 1 de institucionalización tecnológica: evitar “islas tecnológicas” y garantizar que la tecnología esté al servicio de procesos integrados.

Este conjunto de acciones es la concreción de la estrategia FO1 (digitalización y trazabilidad) y DO1 (estandarización con tecnología). Reúne las fortalezas F1 (cultura abierta al cambio) y F2 (liderazgo comprometido) con las oportunidades O1/O3 (demanda de trazabilidad y disponibilidad de tecnología) para implantar un sistema robusto de gestión que sea difícil de imitar y añada valor al servicio. Desde el punto de vista del Balanced Scorecard, la implementación tecnológica refuerza la perspectiva de Procesos Internos (eficiencia y control) y Clientes (mayor satisfacción por información transparente y servicio consistente), y tendrá también efectos en la Financiera (optimización de costos de supervisión y menos horas hombre gastadas en tareas manuales). Es fundamental que la Dirección de Talento Humano continúe involucrada

durante esta fase para la capacitación continua del personal en las nuevas herramientas (perspectiva de Aprendizaje & Crecimiento) y garantizar la aceptación y correcto uso de la tecnología, evitando resistencia o uso inapropiado (esto se enlaza con la debilidad D3, que indicaba que los cambios deben ir acompañados de entrenamiento y adaptación).

Pilotaje y ajuste incremental: antes de un despliegue total de las nuevas herramientas, la empresa debería pilotar la plataforma tecnológica en un entorno controlado: por ejemplo, elegir una sede o un conjunto de puestos de vigilancia representativos para implementar primero ahí los nuevos sistemas y procesos. Durante 1 o 2 meses, el equipo de proyecto:

- monitoreará el uso del sistema por parte de los empleados, recogiendo datos sobre su desempeño e identificando problemas técnicos o de adopción.
- recabará retroalimentación directa de los usuarios del piloto (supervisores, guardas, personal administrativo involucrado) para detectar dificultades, necesidades de ajustes o mejoras adicionales. Esto prolonga la práctica ya iniciada en Fase 1 de escuchar al personal (lo cual reforzará la confianza de los empleados en el proceso de cambio, abordando posibles resistencias – un riesgo oculto destacado en las Preguntas abiertas de las encuestas realizadas).
- ajustará los procesos y la configuración de la tecnología según lo aprendido en el piloto, antes de escalar a toda la organización. Este enfoque ágil (iterativo) evita fallos mayores a gran escala y responde al principio de “aprendizaje organizacional” (refuerzo de la capacidad adaptativa de la empresa, conectado con la fortaleza F1 – cultura de aprendizaje y mejora continua – y con la necesidad de reducir el riesgo de obsolescencia tecnológica A4).
- despliegue completo y transferencia de la gestión a la línea: Una vez ajustada la solución en el piloto, se procederá al despliegue global de la plataforma tecnológica y los nuevos procesos a toda la empresa (todas las sedes y áreas). Durante esta etapa:

- Se asegurará que cada departamento asuma la responsabilidad de la continuidad de las nuevas prácticas: por ejemplo, la Dirección de Operaciones liderará permanentemente el uso de la plataforma de turnos y reportes; la Oficina de Gestión se encargará de consolidar mensualmente los indicadores del BSC y distribuir los informes a la gerencia; Talento Humano incorporará el entrenamiento en la plataforma como parte del proceso de inducción para nuevo personal, etc. Esta transición de responsabilidades es clave para institucionalizar la transformación, es decir, que la innovación deje de ser un “proyecto” puntual y pase a ser “la nueva forma normal de trabajar” (punto central de las fortalezas F1 y F2, que deben lograr consolidar el cambio).

- La alta dirección (gerente general y directores) debe acompañar visiblemente este despliegue, reforzando la importancia de la transformación. Esto puede incluir visitas a las sedes para verificar en persona el funcionamiento de los nuevos sistemas, reuniones de liderazgo donde se revisen los primeros datos del Balanced Scorecard (por ejemplo, a los 9 o 12 meses) y se comparen con la línea base anterior, celebrando logros o corrigiendo desvíos. De esta forma se asegura un fuerte patrocinio (sponsorship) del cambio desde arriba, como recomiendan los modelos de gestión del cambio (Kotter, ADKAR) para consolidar credibilidad y apoyo en la organización.

Resultados:

Tecnología implementada y utilizada (Indicador en Procesos Internos: % de puestos/operaciones cubiertas por el nuevo sistema; Aprendizaje & Crecimiento: % de personal capacitado en su uso).

- mejoras en trazabilidad y control (Indicador en Clientes: % de informes a clientes entregados puntualmente; Procesos Internos: número de incidentes detectados gracias a analítica/procesos digitalizados vs. antes; Legal: reducción a cero de sanciones o no-conformidades regulatorias.
- **productividad incrementada** (Indicador en Financiera: variación en el costo operativo por guardia/vigilado o por turno cubierto; Procesos Internos: reducción del tiempo medio dedicado a tareas administrativas por supervisor, al compararlo

con la línea base previa – reflejando la eliminación de reprocesos y automatización de tareas).

Fase 2 en el contexto DOFA/TOWS: En esta fase se materializa el aprovechamiento de las Oportunidades tecnológicas (O3, O1) usando las Fortalezas culturales (F1) y directivas (F2) para que la adopción sea exitosa. Al mismo tiempo, se neutralizan Amenazas como el riesgo de rezago tecnológico (A4) y se fortalece la posición de la empresa frente a la presión de los clientes por mejor control (A1). La importante Amenaza de competencia por precio (A2) también se contrarresta indirectamente, ya que una operación más eficiente permite competir sin erosionar la rentabilidad. Es fundamental recordar que la tecnología por sí sola no crea valor si no está respaldada por procesos eficientes y personal capacitado; por eso fue crucial la Fase 1. Ahora, en Fase 2, la empresa debe vigilar que cada funcionalidad tecnológica esté directamente soportando un proceso ya optimizado, evitando digitalizar ineficiencias existentes.

8.6 Fase 3 (Mes 13–18): Consolidación y sostenibilidad del cambio organizacional

Objetivo general de la Fase 2: Asegurar la adopción efectiva y sostenible de las acciones estratégicas definidas en las Fases 1 y 2, mediante la gestión estructurada del cambio organizacional, alineada con el modelo ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability y Reinforcement).

En esta fase, la organización transita progresivamente por los cinco estadios del modelo ADKAR, iniciando con la generación de conciencia (Awareness) sobre la necesidad del cambio y culminando con su refuerzo (Reinforcement), garantizando la adopción sostenible de las acciones definidas en las fases anteriores.

A partir de los resultados del diagnóstico, en los cuales la eficiencia operativa presentó un promedio de 3,79, con un 41 % de percepción no plenamente positiva, se evidencia la necesidad de establecer mecanismos que aseguren la sostenibilidad de los cambios y la mejora continua en la organización. Asimismo, aunque la cultura organizacional presenta un comportamiento favorable (3,97), su consolidación en todos los niveles requiere procesos de refuerzo organizacional.

Esta fase se diseña explícitamente a partir del modelo ADKAR, el cual permite gestionar el cambio desde la perspectiva de las personas, garantizando que los colaboradores transiten progresivamente por cada uno de sus cinco estadios. El avance entre estadios no se asume automático, sino que se apoya en acciones específicas e indicadores de verificación que aseguran la consolidación del cambio.

Acciones

1. Generación de conciencia (Awareness)

Socializar formalmente la estrategia organizacional, los objetivos definidos en el BSC y los beneficios esperados del cambio y comunicar de manera clara el rol de cada área y colaborador dentro del proceso de implementación.

2. Fomento del compromiso (Desire)

Involucrar a los líderes de proceso como agentes de cambio y generar espacios de retroalimentación para identificar resistencias y expectativas frente a la implementación.

3. Desarrollo de capacidades (Knowledge)

Capacitar a los colaboradores en los nuevos procesos, indicadores y herramientas definidos en las fases anteriores y difundir lineamientos operativos que faciliten la comprensión del modelo estratégico adoptado.

4. Aplicación del cambio (Ability)

Acompañar la ejecución de las acciones estratégicas en el contexto real de trabajo y brindar apoyo técnico y operativo para asegurar la correcta aplicación de los nuevos lineamientos.

5. Refuerzo y sostenibilidad (Reinforcement)

Integrar los indicadores del BSC como mecanismo de seguimiento permanente, reconocer los avances y logros obtenidos y ajustar las acciones cuando sea necesario para garantizar la continuidad del cambio.

Responsables

- Alta dirección: liderazgo del proceso de cambio y toma de decisiones estratégicas.
- Líderes de proceso: acompañamiento, comunicación y seguimiento operativo.
- Área de talento humano: apoyo en capacitación, comunicación y gestión del cambio.

Resultados esperados

- Colaboradores conscientes de la necesidad del cambio y alineados con los objetivos estratégicos.
- Compromiso activo de los equipos con la implementación de la estrategia.
- Aplicación efectiva de las acciones definidas en las Fases 1 y 2.
- Sostenibilidad del modelo estratégico mediante el seguimiento continuo y el refuerzo organizacional.

A continuación, se presenta un cuadro donde se puede observar la articulación del modelo ADKAR con el plan de intervención o implementación

Tabla 7. Articulación del modelo ADKAR con el plan de implementación

Estadio ADKAR	Momento del plan	Acciones clave	Indicadores de avance	Resultados esperados
Awareness (Conciencia).	Inicio de la Fase 3.	Socialización de la estrategia, objetivos del BSC y beneficios del cambio.	% de colaboradores que comprenden el propósito del cambio.	Comprensión clara de la necesidad del cambio.
Desire (Deseo).	Fase 3 – etapa temprana.	Participación de líderes, espacios de diálogo y gestión de resistencias.	Nivel de aceptación y compromiso reportado.	Compromiso activo con la implementación.
Knowledge (Conocimiento).	Fase 3 – desarrollo.	Capacitación en procesos, indicadores y herramientas estratégicas.	% de colaboradores capacitados.	Conocimiento adecuado para ejecutar el cambio.
Ability (Habilidad).	Fase 3 – ejecución.	Acompañamiento operativo y aplicación en el puesto de trabajo	Grado de aplicación efectiva de las acciones	Ejecución correcta de la estrategia.
Reinforcement (Refuerzo).	Cierre y continuidad.	Seguimiento con BSC, reconocimiento y ajustes.	Cumplimiento sostenido de indicadores.	Sostenibilidad del cambio en el tiempo.

Fuente. Elaboración propia

La tabla anterior evidencia cómo el modelo ADKAR no se aborda únicamente como un referente teórico, sino como una herramienta de diseño del proceso de implementación. Cada estadio se vincula a un momento específico del plan, con

acciones e indicadores que permiten verificar el avance progresivo de los colaboradores, asegurando la adopción efectiva y sostenible de la estrategia organizacional.

8.7 Esquema de gobierno y seguimiento del plan de intervención

Con el fin de garantizar la adecuada implementación, control y sostenibilidad del plan de intervención, se establece un esquema de gobierno organizacional que define roles, instancias de decisión y mecanismos de seguimiento.

1. Estructura de gobierno: el plan estará liderado por una estructura organizacional compuesta por: 1) Dirección general, responsable de: i) Aprobar el plan de intervención, ii) Validar ajustes estratégicos, iii) Tomar decisiones de alto nivel. 2) Comité de seguimiento: se conformará un comité encargado de supervisar la ejecución del plan, integrado por: i) Dirección general, ii) Coordinación operativa, iii) Área administrativa, iv) Líderes de proceso

2. Toma de decisiones y aprobación de cambios

Los cambios al plan de intervención se gestionarán de la siguiente manera:

- Ajustes operativos menores, aprobados por la coordinación operativa
- Ajustes tácticos, aprobados por el comité de seguimiento
- Cambios estratégicos o presupuestales, aprobados por la dirección general

Esto permite garantizar flexibilidad en la ejecución sin perder control estratégico.

3. Mecanismos de seguimiento

Se establecen los siguientes mecanismos de control:

- Seguimiento mensual de indicadores (BSC)
- Informes de avance por fase
- Evaluaciones periódicas de cumplimiento
- Auditorías internas en fase 3

4. Frecuencia de reporte

- Reporte operativo: semanal (equipo operativo)
- Reporte de seguimiento: mensual (comité)
- Reporte estratégico: trimestral (dirección general)

5. Instrumentos de control

- Tablero de indicadores (BSC)
- Informes de avance
- Matriz de seguimiento de actividades
- Registro de desviaciones y acciones correctivas

6. Propósito del esquema de gobierno

El esquema de gobierno permite:

- Garantizar la ejecución controlada del plan
- Asegurar la toma de decisiones oportuna
- Reducir desviaciones en la implementación
- Fortalecer la sostenibilidad del cambio

En este sentido, el plan de intervención no solo define acciones, sino también la estructura necesaria para su gestión y control.

8.8 Cronograma

El cronograma de ejecución se estructura en un horizonte de 18 meses, organizado en tres fases secuenciales y parcialmente solapadas. Esta representación permite evidenciar la progresión del proyecto, la interdependencia entre actividades y la necesidad de gestionar simultáneamente componentes estratégicos, tecnológicos y culturales para garantizar la sostenibilidad de la transformación.

Tabla 8. Cronograma de la implementación

Actividad / Fase	M1-3	M4-6	M7-9	M10-12	M13-15	M16-18
Fase 1: Alineación estratégica y optimización de procesos	■					
Diagnóstico organizacional y levantamiento de información	■					
Análisis de brechas y definición estratégica	■	■				
Reingeniería y optimización de procesos		■				
Fase 2: Institucionalización de la transformación tecnológica		■	■	■		
Selección y adquisición de plataforma tecnológica		■				
Implementación y configuración tecnológica		■	■			
Gestión del cambio (ADKAR y Kotter)		■	■	■		
Capacitación y apropiación tecnológica				■		

Fase 3: Monitoreo y evaluación estratégica (BSC)				■	■	■
Mejora continua y optimización (PHVA)				■	■	■

Fuente. Elaboración propia

9. Presupuesto del plan de implementación

A continuación, se presenta una propuesta de presupuesto de los recursos requeridos para la implementación del plan de intervención, de acuerdo con las diferentes acciones establecidas en las fases anteriores. Cada rubro presupuestal se construyó a partir de:

- Identificación de actividades específicas del plan (Fase 1, 2 y 3)
- Determinación de los recursos requeridos (humanos, tecnológicos y operativos)
- Estimación de costos con base en valores de mercado y experiencia organizacional
- Proyección de cantidades (horas, sesiones, herramientas, etc.)
- Se presenta en detalle, sobre qué incluye cada costo estimado, según la fase en que se ubique.

Se presenta el detalle pro cada una de las fases y al presupuesto general total:

9.1 Presupuesto fase 1

Tabla 9. Presupuesto fase 1.

fase	Rubro principal	Actividad específica	Costo (COP)
Fase 1: Alineación estratégica (\$25.000.000)	Consultoría externa	Diagnóstico organizacional	\$ 3.000.000
		Diseño Balanced Scorecard	\$ 4.000.000
		Rediseño de procesos (AS-IS / TO-BE)	\$ 3.000.000
		Validación con directivos	\$ 2.000.000
	Subtotal Consultoría		\$ 12.000.000
	Horas internas	Equipo directivo	\$ 2.500.000
		Equipo operativo	\$ 2.000.000
		Talento humano	\$ 1.500.000
Subtotal Horas internas		\$ 6.000.000	

	Comunicación y talleres	Diseño de materiales	\$ 2.000.000
		Talleres de alineación	\$ 3.000.000
		Socialización interna	\$ 2.000.000
	Subtotal Comunicación		\$ 7.000.000

Fuente. Elaboración propia

9.2 Presupuesto fase 2

Tabla 10. Presupuesto fase 2

Fase	Rubro principal	Actividad específica	Costo (COP)
Fase 2: Transformación tecnológica (\$90.000.000)	Licenciamiento software	Plataforma de gestión operativa	\$ 30.000.000
		Licencias BI / analítica	\$ 8.000.000
	Subtotal Licencias		\$ 38.000.000
	Equipos tecnológicos	Tablets/dispositivos (10)	\$ 12.000.000
		Conectividad (12 meses)	\$ 6.000.000
		Accesorios e instalación	\$ 4.000.000
	Subtotal Equipos		\$ 22.000.000
	Implementación	Configuración sistema	\$ 5.000.000
		Integración procesos	\$ 4.000.000
		Pruebas funcionales	\$ 3.000.000
	Subtotal Implementación		\$ 12.000.000
	Capacitación	Formación operativa	\$ 4.000.000
		Formaciones líderes	\$ 3.000.000
		Material pedagógico	\$ 3.000.000
	Subtotal Capacitación		\$ 10.000.000
	Soporte técnico	Soporte anual	\$ 6.000.000
		Actualizaciones	\$ 2.000.000
Subtotal Soporte		\$ 8.000.000	

Fuente. Elaboración propia

Notas para la adquisición de servicios:

Nota 1: Proceso de selección de la plataforma tecnológica

Con el fin de garantizar la idoneidad, seguridad y cumplimiento normativo en la implementación de la plataforma tecnológica integral de operaciones, se incorpora un

proceso estructurado de selección tecnológica, el cual contempla las siguientes acciones:

1. Definición de requerimientos funcionales y técnicos

Se realizará un levantamiento detallado de necesidades operativas, estratégicas y regulatorias de la organización, incluyendo:

- Gestión operativa de servicios de vigilancia (turnos, novedades, reportes en campo).
- Integración con sistemas administrativos (nómina, facturación, gestión documental).
- Trazabilidad de operaciones en tiempo real.
- Soporte para dispositivos móviles del personal operativo.
- Escalabilidad y capacidad de crecimiento.

Así mismo, se definirán requerimientos técnicos mínimos, tales como:

- Arquitectura en la nube o híbrida.
- Interoperabilidad mediante APIs.
- Niveles de disponibilidad (mínimo 99,5%).
- Protocolos de ciberseguridad (cifrado de datos, autenticación robusta).
- Cumplimiento de estándares como ISO 27001 (seguridad de la información).

2. Definición de criterios de evaluación de proveedores

La selección no será discrecional, sino basada en criterios objetivos ponderados, por ejemplo, ponderar con 40% a lo técnico, el 25% a aspectos de seguridad, cumplimiento normativo, el 20% a criterios económicos. De parte de la intervención se apoyará la construcción de estudios previos para realizar la convocatoria para recibir propuestas

9.3 Presupuesto fase 3

Tabla 11. Presupuesto fase 3.

Fase	Rubro principal	Actividad específica	Costo (COP)
Fase 3: Consolidación cultural (\$20.000.000)	Gestión del cambio	Diseño estrategia	\$ 3.000.000
		Implementación	\$ 4.000.000
		Seguimiento	\$ 2.000.000

	Subtotal Gestión del cambio		\$ 9.000.000
	Formación continua	Cultura organizacional	\$ 3.000.000
		Liderazgo	\$ 2.000.000
		Herramientas	\$ 2.000.000
	Subtotal Formación		\$ 7.000.000
	Bienestar organizacional	Actividades integración	\$ 2.000.000
		Programas motivación	\$ 2.000.000
	Subtotal Bienestar		\$ 4.000.000

Fuente. Elaboración propia

9.4 Presupuesto consolidado

Concepto	Valor
Fase 1	\$ 25.000.000
Fase 2	\$ 90.000.000
Fase 3	\$ 20.000.000
TOTAL, GENERAL	\$ 125.000.000

9.5 Análisis de retorno de la inversión (ROI) y viabilidad de la intervención

Si bien la presente propuesta corresponde a una intervención organizacional y no a un proyecto de inversión tradicional, es posible estimar su retorno en términos de eficiencia operativa, optimización de recursos y reducción de costos asociados a ineficiencias.

En este sentido, el retorno de la inversión no se mide exclusivamente en ingresos adicionales, sino en la reducción de costos operativos y mejora en el desempeño organizacional. El retorno no se mide como ventas adicionales directas, sino en:

- Reducción de costos operativos
- Aumento de productividad
- Disminución de errores/reprocesos
- Mejora en toma de decisiones
- Optimización del tiempo del personal

El ROI por eficiencia operativa + impacto organizacional

Los supuestos para su cálculo:

- Personal impactado: 20 personas
- Costo promedio mensual por persona: \$2.500.000
- Costo total mensual equipo: \$50.000.000

3. Beneficios cuantificables

i) Ahorro por eficiencia operativa (15%)

Reducción de tiempos improductivos, reprocesos, desorden operativo

$$\$50.000.000 \times 15\% = \$7.500.000/\text{mes}$$

En 12 meses: \$90.000.000

ii) Reducción de errores y reprocesos (5%)

Menos retrabajo, fallas en procesos, inconsistencias

$$\$50.000.000 \times 5\% = \$2.500.000/\text{mes}$$

En 12 meses: \$30.000.000

iii) Optimización en toma de decisiones (impacto conservador 3%)

- Mejores decisiones, menos pérdidas operativas

$$\$50.000.000 \times 3\% = \$1.500.000/\text{mes}$$

En 12 meses: \$18.000.000

iv) Reducción de costos tecnológicos dispersos (estimado)

- Eliminación de herramientas ineficientes \$12.000.000 anuales

v) **Beneficio anual**

Concepto	Valor
Eficiencia operativa	\$ 90.000.000
Reducción reprocesos	\$ 30.000.000
Mejores decisiones	\$ 18.000.000
Ahorro tecnológico	\$ 12.000.000
TOTAL, BENEFICIOS	\$ 150.000.000

6. Inversión: \$150.000.000

7. Cálculo del ROI

Fórmula:

$$\text{ROI} = (\text{Beneficio} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$$

$$\text{ROI} = (150\text{M} - 125\text{M}) / 125\text{M}$$

$$\text{ROI} = 25\text{M} / 125\text{M}$$

$$\text{ROI} = 20\%$$

8. Periodo de recuperación (payback)

Inversión: \$125.000.000

Beneficio mensual: \$12.500.000

Payback = 10 meses

9. Conclusiones: este proyecto:

- Se paga en menos de 1 año
- Genera retorno positivo desde el mes 11
- Deja capacidades instaladas permanentes
- Reduce riesgos operativos (esto es clave políticamente)
- Mejora control y trazabilidad (clave para auditoría)

9.6 Identificación de riesgos para la implementación

A continuación, se presentan riesgos identificados en el desarrollo del trabajo, los cuales se pudieran afectar el normal desarrollo de la implementación de la intervención. En el marco de la implementación de la propuesta, se hace indispensable establecer un proceso estructurado, transparente y técnicamente sustentado para la selección de la solución tecnológica más adecuada a las necesidades de la organización.

La siguiente tabla presenta los criterios definidos para la evaluación de alternativas tecnológicas, los cuales han sido estructurados bajo un enfoque de gestión de riesgos y cumplimiento normativo, con el propósito de garantizar que la solución seleccionada contribuya de manera efectiva al fortalecimiento de la operación, la mitigación de riesgos

y la sostenibilidad tecnológica de la organización en el mediano y largo plazo. EN la siguiente tabla, los riesgos, la descripción, la probabilidad que ocurra la, y la estrategia para mitigarlo:

Tabla 12. Identificación de riesgos para implementar la propuesta

Riesgo	Descripción	Probabilidad	Estrategia para mitigarlo
Alta rotación del personal.	Pérdida de continuidad en la implementación del plan.	Alta	Fortalecimiento del componente de talento humano (Fase 2) y estrategias de retención. Generar acciones de empoderamiento.
Resistencia al cambio.	Baja apropiación de nuevos procesos y herramientas.	Media	Aplicación del modelo ADKAR (Awareness y Desire). Procesos de empoderamientos institucional.
Presión regulatoria.	Ajustes normativos que afecten la operación	Media	Seguimiento normativo y ajuste de procesos. Involucrar al área jurídica en el desarrollo del proyecto.
Rezago tecnológico.	Dificultad en la adopción de herramientas digitales.	Media	Capacitación y acompañamiento en Fase 2
Falta de seguimiento.	Incumplimiento de actividades del plan	Baja	Implementación del esquema de gobierno y BSC. Delegación de responsabilidades a través de planes de trabajo
Limitaciones operativas.	Sobrecarga de actividades en la operación diaria.	Media	Implementación gradual del plan (por fases).

Fuente. Elaboración propia

9.7 Viabilidad para toma de decisión

Desde la perspectiva de la dirección, la inversión propuesta es viable en la medida en que:

- Ataca directamente las principales ineficiencias identificadas
- Permite mejorar el desempeño sin aumentar significativamente la estructura
- Genera ahorros operativos sostenibles en el tiempo

En este sentido, la aprobación del presupuesto no debe entenderse como un gasto, sino como una inversión orientada a mejorar la eficiencia y sostenibilidad organizacional.

10. Conclusiones y recomendaciones

10.1 Conclusiones

1. Cumplimiento del objetivo general y naturaleza de la intervención

La investigación permitió demostrar que la problemática central de Seguridad Monserrate Ltda. no se encuentra en su estructura organizacional ni en su direccionamiento estratégico, sino en la desarticulación operativa entre sus componentes organizacionales.

Los resultados cuantitativos evidencian que, aunque la cultura organizacional presenta un promedio de 3,97 y la planeación estratégica de 3,90, la eficiencia operativa alcanza un valor inferior de 3,79, lo que indica una brecha clara entre intención estratégica y ejecución operativa.

Esta diferencia de hasta 0,18 puntos en escala Likert no es menor, ya que refleja una pérdida de coherencia sistémica que impacta directamente la eficiencia. En consecuencia, la intervención propuesta se justifica no como un rediseño estructural, sino como un proceso de alineación organizacional orientado a cerrar brechas de ejecución.

2. Relación entre estructura organizacional y eficiencia operativa

El análisis evidencia que la estructura organizacional, con un promedio de 3,84 y un 62 % de percepción positiva, constituye un activo organizacional funcional.

Sin embargo, el hecho de que un 38 % de los colaboradores se ubique en niveles de neutralidad o desacuerdo indica que esta estructura no logra traducirse plenamente en eficiencia operativa.

La evidencia cualitativa confirma que esta brecha se manifiesta en:

- falta de anticipación en asignación de turnos

- debilidades en comunicación vertical
- necesidad de mayor estandarización

Esto permite concluir que la estructura organizacional no es ineficiente en sí misma, pero presenta fallas en su operacionalización, lo cual genera costos de coordinación (Mintzberg, 1994) y limita el desempeño sistémico.

3. Cultura organizacional como habilitador parcial del cambio

La cultura organizacional, con un 67 % de percepción positiva y solo 9 % negativa, constituye el factor más sólido del diagnóstico.

No obstante, la presencia de un 24 % de respuestas neutrales evidencia que la cultura no se encuentra completamente institucionalizada, especialmente en niveles operativos. Este hallazgo es crítico, ya que indica que, la organización tiene disposición al cambio, pero no necesariamente capacidad homogénea de implementación

En términos de teoría organizacional, esto refleja una brecha entre cultura declarada y cultura operativa, lo que puede limitar la sostenibilidad de la transformación si no se acompaña de mecanismos formales de gestión del cambio.

4. Brecha entre planeación estratégica y ejecución operativa

El análisis de la planeación estratégica muestra un promedio de 3,90, con 63 % de percepción positiva, lo que evidencia claridad en el direccionamiento organizacional.

Sin embargo, el 37 % de respuestas entre neutralidad y desacuerdo indica que la estrategia no se traduce completamente en la operación.

Esta brecha se confirma al contrastar con la eficiencia operativa (3,79), evidenciando que, la organización sabe qué hacer, pero no siempre logra ejecutarlo de manera consistente. Esto permite concluir que el principal problema organizacional no es de formulación estratégica, sino de alineación operativa y mecanismos de implementación.

5. Eficiencia operativa como variable crítica de intervención

La eficiencia operativa presenta el desempeño más bajo del diagnóstico, con un promedio de 3,79, un 29 % de respuestas neutrales y un 12 % de percepción negativa, lo que implica que 4 de cada 10 colaboradores no perciben plenamente eficiencia en la operación.

Los resultados cualitativos permiten identificar causas específicas:

- reprocesos en actividades operativas
- duplicidad de funciones
- tiempos muertos en la operación
- falta de sistematización administrativa

Este conjunto de evidencias permite afirmar que la eficiencia operativa no es un problema estructural, sino un fenómeno derivado de la falta de integración entre procesos, comunicación y tecnología, lo cual coincide con la teoría de eficiencia en organizaciones intensivas en servicios.

6. Relación sistémica entre variables organizacionales

El análisis integrado de resultados permite establecer una relación causal clara:

- Cultura organizacional alta (3,97)
- Planeación estratégica clara (3,90)
- Estructura funcional (3,84)
- Pero eficiencia operativa menor (3,79)

Esta relación evidencia que, las capacidades estratégicas existen, pero no se traducen en resultados operativos

Esto configura un problema de desalineación sistémica, donde la organización cuenta con los elementos necesarios para ser eficiente, pero carece de mecanismos para integrarlos.

7. Integración del plan de intervención y su viabilidad organizacional

Finalmente, se concluye que la estructuración del plan de intervención en tres fases, articulado mediante la matriz TOWS y operacionalizado a través del Balanced Scorecard (BSC), permite traducir el diagnóstico organizacional en una hoja de ruta concreta, medible y ejecutable.

La fase de organización y estandarización responde directamente a las brechas evidenciadas en la estructura organizacional (3,84) y en la eficiencia operativa (3,79), particularmente en lo relacionado con reprocesos, falta de coordinación y necesidad de formalización de procedimientos.

La fase de transformación tecnológica y fortalecimiento de la comunicación se fundamenta en los hallazgos asociados a la alineación organizacional (3,90) y a la

cultura organizacional (3,97), donde, pese a existir disposición al cambio, se identifican limitaciones en la apropiación operativa y en la trazabilidad de la información.

Finalmente, la fase de consolidación y sostenibilidad permite garantizar que los cambios no sean aislados, sino que se integren de manera estructural en la organización, fortaleciendo la capacidad de mejora continua y la adaptación al entorno competitivo.

La incorporación del Balanced Scorecard permite, además, establecer indicadores concretos de seguimiento, alineando objetivos estratégicos con resultados operativos y asegurando la medición del impacto de la intervención.

En este sentido, el plan de intervención no constituye un ejercicio teórico, sino un modelo aplicado que conecta de manera directa el diagnóstico, el análisis estratégico y la ejecución organizacional, lo cual permite dar cumplimiento al objetivo central de la investigación.

8. Validación de la propuesta de intervención

Los datos permiten validar que los cuatro pilares estratégicos propuestos responden directamente a los hallazgos empíricos:

- Estandarización → responde a reprocesos identificados
- Comunicación → responde a brechas del 37 % en alineación
- Tecnología → responde a falta de trazabilidad
- Talento humano → responde a heterogeneidad cultural (24 % neutral)

Esto demuestra que la propuesta no es conceptual, sino derivada directamente de evidencia cuantitativa y cualitativa, lo que garantiza su pertinencia y aplicabilidad.

La investigación permite concluir que Seguridad Monserrate Ltda. se encuentra en una etapa de madurez organizacional intermedia, caracterizada por:

- bases estructurales sólidas
- cultura favorable al cambio
- direccionamiento estratégico claro

pero con limitaciones en:

- integración operativa
- estandarización de procesos
- trazabilidad organizacional

En este sentido, la eficiencia operativa no depende de cambios estructurales profundos, sino de la capacidad de articular los recursos existentes en un sistema organizacional coherente.

La implementación de la propuesta permitiría cerrar las brechas identificadas, mejorar la eficiencia y fortalecer la competitividad de la empresa en un entorno altamente exigente.

10.2 Recomendaciones

A partir de los hallazgos del estudio y de las conclusiones alcanzadas, se formulan las siguientes recomendaciones estratégicas y operativas para Seguridad Monserrate Ltda., orientadas a fortalecer la eficiencia operativa y garantizar la sostenibilidad del proceso de transformación organizacional propuesto.

En primer lugar, se recomienda institucionalizar la transformación organizacional como un proceso permanente, y no como una iniciativa puntual. Dado que el entorno del sector de la seguridad privada es dinámico y altamente regulado, la organización debe concebir la transformación como una capacidad continua de adaptación. Esto implica que la alta dirección incorpore de manera explícita los principios de mejora continua, revisión de procesos y gestión del cambio dentro de la planeación estratégica anual, asegurando que la transformación organizacional se mantenga como un eje transversal del direccionamiento institucional.

En segundo lugar, se recomienda fortalecer la alineación estratégica descendente, cerrando de manera sistemática la brecha identificada entre la formulación estratégica y la ejecución operativa. Para ello, resulta clave traducir los objetivos estratégicos en metas operativas claras, comprensibles y medibles para los niveles de supervisión y personal operativo. La socialización periódica de la estrategia, acompañada de espacios de retroalimentación, permitirá que los colaboradores comprendan cómo su labor diaria contribuye a los objetivos institucionales, fortaleciendo la coherencia entre estrategia y operación.

En tercer lugar, se recomienda priorizar la estandarización y documentación de los procesos críticos como condición previa a cualquier ampliación tecnológica. El

estudio evidencia que la eficiencia operativa no se incrementa únicamente mediante la adopción de herramientas, sino a través del rediseño de procesos y la reducción de reprocesos. Por tanto, procesos como la asignación de turnos, la gestión de novedades y la administración documental deben mantenerse actualizados, formalizados y claramente asignados en términos de responsabilidades, lo cual contribuirá a mejorar la trazabilidad, reducir errores y facilitar el cumplimiento normativo.

Asimismo, se recomienda consolidar la transformación tecnológica organizacional como una capacidad institucional, asegurando que las herramientas y metodologías adoptadas estén plenamente integradas a los procesos rediseñados. Esto implica evitar soluciones tecnológicas aisladas y promover una visión sistémica en la que la tecnología actúe como habilitador de la eficiencia operativa y del control organizacional. La capacitación continua del personal y la documentación de los cambios resultan fundamentales para garantizar la apropiación de las nuevas prácticas y su sostenibilidad en el tiempo.

En relación con la gestión del talento humano, se recomienda fortalecer los programas de formación y acompañamiento al cambio, con especial énfasis en los supervisores y mandos intermedios. El estudio demuestra que estos actores cumplen un rol crítico en la adopción cotidiana de los cambios organizacionales. Invertir en su desarrollo como líderes del cambio permitirá reducir resistencias, mejorar la comunicación interna y consolidar una cultura organizacional orientada a la eficiencia, el aprendizaje y la mejora continua.

Adicionalmente, se recomienda implementar un sistema formal de seguimiento y evaluación del plan de transformación, apoyado en indicadores de eficiencia operativa, adopción de procesos, reducción de reprocesos y calidad del servicio. Estos indicadores deben ser revisados periódicamente por la alta dirección, no solo como mecanismo de control, sino como insumo para la toma de decisiones estratégicas y la realización de ajustes oportunos al proceso de transformación.

Desde una perspectiva organizacional, se recomienda reforzar los mecanismos de comunicación interna, asegurando que los cambios estratégicos, operativos y tecnológicos sean comunicados de manera clara, oportuna y consistente. Una comunicación estructurada reduce la incertidumbre, fortalece la confianza del personal

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/509c0376-5040-4ae7-a690-4667fd3a10b9/content>

CEPAL. (2019). Tecnologías digitales para un nuevo futuro. Agenda digital para América Latina. Recuperado de

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/879779be-c0a0-4e11-8e08-cf80b41a4fd9/content>

CEPAL. (2021). La transformación digital de las pymes en América Latina. Santiago: Naciones Unidas.

CEPAL. (2022). Tecnologías digitales para un nuevo futuro. Agenda digital para América Latina. Recuperado de

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/879779be-c0a0-4e11-8e08-cf80b41a4fd9/content>

Chiavenato, I. (2009). Introducción a la teoría general de la administración (7.^a ed.). McGraw-Hill.

CEPAL. (2021). La transformación digital de las pymes en América Latina.

CINTERFOR (OIT). (2011). Estrategias de capacitación basadas en las TIC para PYME. Recuperado de

https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_general/estra_capmipyme.pdf

Congreso de Colombia. (1994). Decreto 356 de 1994 – Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada. Diario Oficial.

Creswell, J. W. (2013). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). SAGE Publications.

Daft, R. L. (2016). Organización: Teoría y diseño (11.^a ed.). Cengage Learning.

Del Do, A. M., Villagra, A., & Pandolfi, D. (2023). Desafíos de la transformación digital en las PYMES. Instituto de Tecnología Aplicada (ITA). Recuperado de <https://www.mendeley.com/catalogue/db92fcce-285f-3604-b058-856f04d2bfb5>

Deloitte. (2019). Transformación digital industrial: Reinventando para ganar en Industria 4.0. Recuperado de

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/DeloittePrivate/Estudios/cl-transformacion-digital.pdf>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). Mercado laboral por sectores económicos. Bogotá, Colombia.
- Deloitte. (2025). Global Human Capital Trends 2025. Deloitte Insights.
- Dialenga. (2024). Informe de comunicación interna 2024. Recuperado de <https://www.dialenga.com/descarga-informe-comunicacion-interna-2024>
- Edgar Frigo. (2024). Desafíos y oportunidades: Tendencias emergentes en la industria de seguridad privada. Revista Innovación Seguridad. Recuperado de https://revistainnovacion.com/nota/12262/desafios_y_oportunidades_tendencias_emergentes_en_la_industria_de_seguridad_privada
- Flick, U. (2014). Introducción a la investigación cualitativa. Morata.
- Gartner. (2021). Digital Maturity Model. Recuperado de <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digital-maturity-model>
- Gartner. (2024). Principales tendencias tecnológicas estratégicas 2024. Recuperado de <https://www.gartner.es/es/tecnologia-de-la-informacion/insights/principales-tendencias-tecnologicas>
- Gil, J. (2007). Análisis de datos cualitativos: Aplicaciones a la educación. Editorial La Muralla.
- Hammer, M., & Champy, J. (2009). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution (Revised ed.). HarperBusiness.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: A model for change in business, government and our community. Prosci Learning Center.
- Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0: Securing the future of German manufacturing industry. Acatech. Recuperado de <https://www.din.de/resource/blob/76902/e8cac883f42bf28536e7e8165993f1fd/recommendations-for-implementing-industry-4-0-data.pdf>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kiron, D. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review, 14(1), 1–12.

- Kotter, J. P. (1996). Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2007/01/leading-change-why-transformation-efforts-fail>
- Likert, R. (1932), escala likert
- Martínez, S., & Reyes, C. (2020). La competitividad de las empresas de seguridad en Colombia bajo el análisis de las 5 fuerzas de Porter. Universidad Militar Nueva Granada.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. Business & Information Systems Engineering, 57(5), 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Mejía, M. (2017). Diagnóstico organizacional: Teoría y práctica. Trillas.
- MinTIC. (2022). Índice de Transformación Digital Empresarial en Colombia.
- McKinsey & Company. (2020). Industria 4.0: Reimaginar las operaciones de fabricación después del COVID-19. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/industry-40-reimagining-manufacturing-operations-after-covid-19/es-ES>
- Moreno, A., García-Morales, V. J., & Bolívar-Ramos, M. T. (2024). Innovación y competitividad en la transformación digital. Revista de Innovación y Competitividad, 12(1), 45–62.
- Müller, R., Smith, J., & Lee, K. (2024). Digital transformation leadership competencies: A contingency approach. Journal of Digital Leadership Studies, 15(2), 123–138.
- Nolasco, M., Espinoza, S., & Choque, S. (2023). Innovación y transformación digital en la empresa. ResearchGate.
- OIT. (2021). Estrategia de recursos humanos 2018–2021. Organización Internacional del Trabajo.
- OpenWebinars. (2023). Gestión del cambio en la implementación de nuevas tecnologías. Recuperado de <https://openwebinars.net/blog/gestion-del-cambio-en-la-implementacion-de-nuevas-tecnologias>
- Pacto Mundial. (2024). Digitalización: Una poderosa herramienta para la sostenibilidad. Recuperado de <https://www.pactomundial.org/noticia/digitalizacion-una-poderosa-herramienta-para-la-sostenibilidad>

- Páez-Gabriunas, I., Sanabria, M., Gauthier-Umaña, V., & Méndez-Romero, R. (Eds.). (2022). *Transformación digital en las organizaciones*. Universidad del Rosario.
- Pango. (2022). *Industria 4.0: Implicaciones, certezas y dudas en el mundo laboral*. *Universidad y Sociedad*, 14(4), 453–465.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95–117.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Red IBAI. (2019). *Innovación tecnológica: Industrias 4.0 y tecnología inteligente*. Documentos de análisis. Recuperado de <https://redibai-myid.org/portal/wp-content/uploads/2020/01/8617-41-8.pdf>
- Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. (2022). *Informe de gestión sector vigilancia y seguridad privada*. Bogotá, Colombia.
- Sabino, A. (2020). Implicaciones de la digitalización de procesos productivos en industrias 4.0. *Télématique: Revista Electrónica de Estudios Telemáticos*, 19(1), 29–38.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- Seguridad Nova. (2024, marzo 22). *Tendencias globales de seguridad y tecnología* Nocasep. Recuperado de <https://www.novaseguridad.com.co/tendencias-globales-seguridad-tecnologia>
- Tapscott, D., & Tapscott, A. (2016). *Blockchain revolution: How the technology behind Bitcoin is changing money, business, and the world*. Penguin Research.
- Villa Seaone, M. (2018). Digitalización, automatización y empresas transnacionales de seguridad privada en áreas con capacidad estatal limitada. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 13(2), 107–130.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press.
- World Economic Forum. (2023). *Así es como la inteligencia artificial transformará la toma de decisiones: Tecnologías emergentes*. Recuperado de

<https://es.weforum.org/agenda/2023/10/la-inteligencia-artificial-transformara-la-toma-de-decisiones-asi-es-como>

Wehrich, H. (1982). *The TOWS Matrix—A Tool for Situational Analysis*. Long Range Planning, 15(2), 54–66

Anexo 1.

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Cultura organizacional, planeación estratégica y transformación tecnológica en empresas de seguridad privada Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una X la opción que mejor represente su nivel de acuerdo.

Escala de respuesta:

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

A. Cultura organizacional

1. En la organización existen valores compartidos que orientan la forma de trabajar.
1 2 3 4 5
2. Los valores declarados por la organización se reflejan en las prácticas cotidianas.
1 2 3 4 5
3. La organización promueve activamente nuevas formas de hacer las cosas cuando los procesos actuales no son eficientes.
1 2 3 4 5
4. Existe apertura cultural para modificar prácticas tradicionales de operación.
1 2 3 4 5

5. Los cambios organizacionales se comunican de manera clara y oportuna a todos los niveles.

1 2 3 4 5

6. El liderazgo directivo fomenta el aprendizaje organizacional y la mejora continua.

1 2 3 4 5

7. La organización reconoce y apoya a quienes proponen mejoras o innovaciones.

1 2 3 4 5

8. El personal muestra disposición para adaptarse a cambios en la forma de trabajar.

1 2 3 4 5

B. Planeación estratégica

9. La planeación estratégica de la empresa está claramente definida y es conocida por la alta dirección.

1 2 3 4 5

10. Existe coherencia entre la planeación estratégica y la forma en que opera la organización en la práctica.

1 2 3 4 5

11. Las decisiones estratégicas se basan en información real de la operación.

1 2 3 4 5

12. La estrategia organizacional incorpora procesos de mejora e innovación de manera sistemática.

1 2 3 4 5

13. La alta dirección está dispuesta a redefinir la planeación estratégica cuando los procesos actuales no generan los resultados esperados.

1 2 3 4 5

14. La planeación estratégica considera el impacto humano y cultural de los cambios organizacionales.

1 2 3 4 5

15. Existen mecanismos de seguimiento y evaluación del cumplimiento de la estrategia.

1 2 3 4 5

16. La planeación estratégica orienta de manera efectiva la toma de decisiones operativas.

1 2 3 4 5

C. Transformación tecnológica organizacional y gestión del cambio

17. La organización ha realizado cambios en sus procesos para mejorar la eficiencia y el control.

1 2 3 4 5

18. Se han implementado nuevas herramientas, metodologías o formas de coordinación en la operación.

1 2 3 4 5

19. En la organización se entiende la tecnología como un medio para transformar la forma de trabajar, más allá del uso de herramientas digitales.

1 2 3 4 5

20. Los procesos de transformación tecnológica han implicado cambios en la cultura organizacional.

1 2 3 4 5

21. La organización gestiona de manera consciente el impacto del cambio tecnológico en el talento humano.

1 2 3 4 5

22. El liderazgo acompaña activamente los procesos de cambio organizacional.

1 2 3 4 5

23. Los cambios implementados se han documentado y estandarizado dentro de la organización.

1 2 3 4 5

24. La organización aprende de los errores y ajusta los procesos cuando es necesario.

1 2 3 4 5

D. Resultados organizacionales

25. Los cambios organizacionales han contribuido a reducir reprocesos operativos.

1 2 3 4 5

26. La eficiencia operativa ha mejorado como resultado de los cambios implementados.

1 2 3 4 5

27. La calidad del servicio prestado cumple con las expectativas del cliente.

1 2 3 4 5

28. La organización responde con mayor rapidez y control ante incidentes operativos.

1 2 3 4 5

29. Los cambios realizados han tenido un impacto positivo en la competitividad de la empresa.

1 2 3 4 5

E. Entorno organizacional

30. Las exigencias de los clientes en términos de control, trazabilidad y reporte han aumentado en los últimos años.

1 2 3 4 5

31. La competencia que incorpora nuevas formas de organización y tecnología representa una amenaza para la empresa.

1 2 3 4 5

32. La transformación tecnológica representa una oportunidad estratégica para el crecimiento de la empresa.

1 2 3 4 5

F. Preguntas abiertas

33. Desde su perspectiva, ¿cuáles son los principales aspectos de la cultura organizacional que facilitan o dificultan los procesos de cambio?

34. Identifique tres procesos organizacionales que deberían transformarse prioritariamente para mejorar la eficiencia y el control. Explique brevemente por qué.

35. ¿Cuáles considera que son los principales riesgos o resistencias internas frente a los procesos de transformación organizacional?

36. ¿Qué condiciones estratégicas (liderazgo, recursos, estructura, planeación) son necesarias para gestionar exitosamente estos procesos de cambio?

Anexo 2

ENCUESTA A SUPERVISORES Y PERSONAL OPERATIVO

Cultura organizacional, procesos de trabajo y transformación organizacional
Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una X la opción que mejor represente su experiencia en la empresa.

Escala:

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

A. Información general

- 1. Cargo que desempeña:
 - Supervisor / Coordinador
 - Operativo / Guarda / Otro
- 2. Antigüedad en la empresa:
 - Menos de 6 meses
 - Entre 6 meses y 1 año
 - Entre 1 y 3 años
 - Más de 3 años

B. Cultura organizacional

- 3. En la empresa se promueve el respeto y el trabajo en equipo.
1 2 3 4 5

4. Las normas y procedimientos de trabajo son claros.

1 2 3 4 5

5. Existe apertura para proponer mejoras en la forma de trabajar.

1 2 3 4 5

6. Los cambios en la forma de trabajar se comunican de manera clara.

1 2 3 4 5

7. El liderazgo inmediato (supervisor/coordinador) apoya los procesos de cambio.

1 2 3 4 5

8. Me siento escuchado(a) cuando expreso inquietudes o propuestas.

1 2 3 4 5

C. Planeación y organización del trabajo

9. Los turnos y tareas se asignan de manera clara y oportuna.

1 2 3 4 5

10. Los cambios de turno o de tareas se informan con suficiente anticipación.

1 2 3 4 5

11. Sé a quién acudir cuando se presenta una novedad o problema en el servicio.

1 2 3 4 5

12. Los procedimientos establecidos facilitan el cumplimiento del servicio.

1 2 3 4 5

13. La forma en que se organiza el trabajo permite cumplir adecuadamente las funciones.

1 2 3 4 5

D. Transformación organizacional y uso de herramientas

14. En mi labor se han implementado cambios en los procesos para mejorar el trabajo.

1 2 3 4 5

15. Se utilizan herramientas o métodos nuevos para realizar las tareas.

1 2 3 4 5

16. Recibí capacitación para adaptarme a los cambios implementados.

1 2 3 4 5

17. Las herramientas o métodos utilizados facilitan mi trabajo diario.

1 2 3 4 5

18. Estoy dispuesto(a) a adaptarme a nuevas formas de trabajo si mejoran el servicio.

1 2 3 4 5

E. Resultados del trabajo

19. Los cambios implementados han reducido errores o reprocesos.

1 2 3 4 5

20. Considero que el servicio que prestamos cumple con las expectativas del cliente.

1 2 3 4 5

21. La respuesta ante incidentes o novedades es adecuada.

1 2 3 4 5

22. Los recursos disponibles permiten realizar bien el trabajo asignado.

1 2 3 4 5

F. Preguntas abiertas

23. ¿Qué aspectos de la forma de trabajar considera que deberían mejorar?

24. ¿Qué cambios recientes han facilitado o dificultado su labor diaria?

25. ¿Qué herramientas, métodos o apoyos considera necesarios para mejorar el servicio?

Anexo 3. Validación de los Instrumentos de recolección de información

1. Propósito de la validación

La validación de los instrumentos tuvo como propósito garantizar que las herramientas diseñadas para medir cultura organizacional, planeación estratégica, transformación tecnológica organizacional y resultados operativos cumplieran con criterios de:

- Claridad conceptual
- Pertinencia temática
- Coherencia con el marco teórico
- Representatividad de los constructos
- Aplicabilidad al contexto del sector de seguridad privada

No se trató de evaluar percepciones organizacionales, sino de verificar que el instrumento fuera metodológicamente sólido antes de su aplicación formal.

1.2 Tipo de validez abordada

En esta fase se trabajó específicamente:

- validez de contenido

Se evaluó si los ítems representan adecuadamente los constructos teóricos definidos en el marco de referencia.

- Validez aparente

Se verificó que las preguntas fueran comprensibles y pertinentes para los perfiles participantes.

No se abordó en esta etapa validez de constructo (factorial), dado que el objetivo fue validar contenido previo a la aplicación.

Perfil de los validadores

El proceso de validación se llevó a cabo mediante la herramienta de evaluación estructurada contenida en el formato de validación aplicado a seis participantes con conocimiento del contexto organizacional:

El proceso incluyó seis validadores internos con conocimiento contextual:

- 2 pertenecientes al nivel directivo.
- 2 supervisores.
- 2 guardas operativos.

Esta selección buscó asegurar:

- Perspectiva estratégica.
- Perspectiva operativa intermedia.
- Perspectiva de ejecución en campo.

La diversidad de perfiles permite fortalecer la representatividad contextual del instrumento.

1.4 Criterios evaluados

Cada validador calificó el instrumento en función de cinco dimensiones:

1. Claridad en la redacción.
2. Pertinencia respecto al objetivo del estudio.
3. Coherencia con los pilares teóricos.
4. Relevancia para el diagnóstico organizacional.
5. Aplicabilidad práctica en el contexto de la empresa.

Se utilizó una escala Likert de 1 a 5.

Rango promedio	Nivel de validación
1,0 – 2,0	Insuficiente
2,1 – 3,0	Bajo
3,1 – 3,9	Moderado
4,0 – 4,5	Alto
4,6 – 5,0	Muy alto

1.6 Consideraciones metodológicas

El análisis no se limitó al promedio general, sino que se evaluó:

- Consistencia entre criterios.
- Ausencia de puntuaciones críticas (≤ 3).
- Homogeneidad entre perfiles.
- Comentarios cualitativos de mejora.

Este enfoque permite afirmar que la validación no fue meramente formal, sino analítica y contrastada.

2. Validación del Instrumento – Nivel Directivo

- Resultados cuantitativos por criterio

El instrumento fue evaluado por dos validadores pertenecientes a la alta dirección. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Criterio evaluado	Promedio
Claridad	4,8
Pertinencia	4,9
Coherencia con el marco teórico	4,6
Relevancia para el diagnóstico	4,8
Aplicabilidad organizacional	4,5
Promedio global	4,72

El promedio global de 4,72 ubica la validación en el rango de “**Muy alto**”, lo que indica aceptación casi total del instrumento por parte del nivel directivo.

- Análisis de consistencia entre criterios

No se registraron puntuaciones inferiores a 4 en ninguno de los criterios evaluados. Esto implica:

- Ausencia de desacuerdos conceptuales.
- Consenso en la estructura general del instrumento.
- Homogeneidad en la valoración.

El criterio con mayor puntuación fue **pertinencia (4,9)**, lo que indica que los directivos consideran que el instrumento mide efectivamente los fenómenos estratégicos que pretende evaluar.

El criterio con menor promedio fue **aplicabilidad organizacional (4,5)**, aunque sigue en rango alto. Esta leve variación puede interpretarse como una percepción de que algunos ítems requieren contextualización práctica adicional, sin comprometer su validez conceptual.

- **Análisis cualitativo de las observaciones**

Las observaciones de los validadores directivos se concentraron en:

- Ajustes menores de redacción para precisión conceptual.
- Sugerencias de especificación en algunos términos técnicos.
- Recomendaciones para mantener coherencia terminológica entre cultura organizacional y transformación tecnológica.

No se registraron comentarios que cuestionaran:

- La estructura temática.
- La distribución por dimensiones.
- La coherencia entre preguntas y objetivos del estudio.

Esto indica que el instrumento fue percibido como conceptualmente sólido desde la perspectiva estratégica.

- **Interpretación metodológica**

Desde una perspectiva metodológica, los resultados permiten afirmar que el instrumento presenta:

- alta validez de contenido desde el nivel estratégico.
- coherencia entre constructos teóricos y operacionalización en ítems.
- adecuada representatividad de los pilares del estudio.
- aceptación estructural por parte de quienes lideran procesos organizacionales.

La consistencia en las puntuaciones refuerza la estabilidad conceptual del instrumento y reduce el riesgo de sesgos derivados de ambigüedad o falta de pertinencia.

- **Conclusión técnica – Nivel Directivo**

El instrumento diseñado para evaluar cultura organizacional, planeación estratégica, transformación tecnológica organizacional y resultados operativos presenta un **nivel de validación muy alto en el nivel directivo (4,72/5)**.

Se concluye que:

- el instrumento es conceptualmente robusto.
- los ítems representan adecuadamente los constructos teóricos.
- la herramienta es pertinente para el contexto del sector de seguridad privada.
- no se requieren ajustes estructurales antes de su aplicación formal.

- **Validación del Instrumento – Nivel Operativo**

1. Resultados cuantitativos por criterio

El instrumento fue evaluado por cuatro participantes del nivel operativo (dos supervisores y dos guardas). Los resultados consolidados fueron los siguientes:

Criterio evaluado	Promedio
Claridad en la redacción	4,6
Pertinencia frente al objetivo del estudio	4,7
Coherencia temática	4,5
Aplicabilidad práctica	4,6
Comprensibilidad del lenguaje	4,7
Promedio global	4,62

El promedio global de **4,62** ubica el instrumento en el rango de **validación muy alta**, lo cual es especialmente relevante considerando que este grupo representa el

nivel donde suelen presentarse mayores dificultades de comprensión en instrumentos técnicos.

No se registraron valoraciones inferiores a 4 en ninguno de los criterios.

- **Análisis de consistencia interna de la validación**

La dispersión entre criterios es mínima (rango 4,5–4,7), lo que indica:

- homogeneidad en la percepción del instrumento.
- ausencia de ítems considerados confusos o irrelevantes.
- estabilidad conceptual en la estructura temática.

El criterio con mayor puntuación fue **pertinencia (4,7)**, lo que indica que los validadores operativos perciben que las preguntas reflejan adecuadamente su realidad laboral.

El criterio con menor promedio fue **coherencia temática (4,5)**, aunque sigue en rango muy alto. Esto sugiere que algunos conceptos estratégicos pueden requerir contextualización adicional al momento de la aplicación, pero no afectan la validez del instrumento.

- **análisis cualitativo de las observaciones**

Las observaciones recogidas durante la validación permitieron identificar los siguientes elementos:

- el lenguaje fue percibido como claro y accesible.
- las preguntas reflejan situaciones reales del trabajo diario.
- se reconoce que el instrumento permite expresar tanto fortalezas como oportunidades de mejora.
- no se evidencian ambigüedades críticas.

Las recomendaciones realizadas fueron de carácter menor, relacionadas con:

- simplificación de algunos términos técnicos.
- ajustes de precisión en redacción.

Estas sugerencias fueron incorporadas sin modificar la estructura conceptual del instrumento.

- Interpretación metodológica

Desde una perspectiva metodológica, la validación por parte del nivel operativo es particularmente relevante porque:

1. confirma la claridad semántica del instrumento.
2. reduce el riesgo de sesgo por incomprensión.
3. garantiza aplicabilidad en contexto real.
4. fortalece la validez aparente y contextual.

El hecho de que el nivel operativo otorgue puntuaciones superiores a 4,5 indica que el instrumento no presenta barreras cognitivas ni dificultades de interpretación.

- Conclusión técnica – nivel Operativo

El instrumento alcanza un nivel de validación muy alto en el nivel operativo (4,62/5), lo que permite afirmar que:

- Es comprensible para perfiles técnicos y operativos.
- Representa adecuadamente las dinámicas del trabajo cotidiano.
- Es pertinente y aplicable al contexto de la empresa.
- No requiere modificaciones estructurales previas a su aplicación.

- Análisis Comparativo de Validación entre Niveles

Nivel evaluador	Promedio global	Nivel de validación
Alta Dirección	4,72	Muy alto
Supervisores y Guardas	4,62	Muy alto
Promedio consolidado	4,67	Muy alto

Ambos niveles presentan promedios superiores a 4,6, ubicándose en el rango de **validación muy alta**. La diferencia entre niveles es de apenas 0,10 puntos, lo que indica consistencia transversal en la percepción de calidad del instrumento.

No se evidencian brechas significativas que sugieran problemas de comprensión, pertinencia o coherencia estructural entre perfiles estratégicos y operativos.

- Comparación por criterio evaluado

Criterio	Directivos	Operativo	Diferencia
Claridad	4,8	4,6	0,2
Pertinencia	4,9	4,7	0,2
Coherencia teórica	4,6	4,5	0,1
Aplicabilidad	4,5	4,6	-0,1
Comprensibilidad	4,7	4,7	0

2. Análisis técnico

1. **Claridad y pertinencia** presentan diferencias mínimas (0,2), lo que indica que el instrumento es igualmente comprensible y relevante en ambos niveles.
2. **Coherencia teórica** mantiene estabilidad entre perfiles, lo cual es fundamental dado que el nivel operativo no siempre internaliza marcos conceptuales estratégicos.
3. **Aplicabilidad práctica** presenta una ligera valoración superior en el nivel operativo (-0,1), lo que es metodológicamente relevante: el instrumento no solo es sólido conceptualmente, sino útil en campo.
4. La **comprensibilidad** obtiene exactamente el mismo promedio (4,7), lo que refuerza la consistencia lingüística y semántica del instrumento.

3. Análisis de homogeneidad estructural

Desde una perspectiva metodológica, la baja variabilidad entre perfiles permite afirmar que:

- el instrumento no está sesgado hacia un nivel jerárquico específico.
- los ítems mantienen coherencia semántica transversal.
- la estructura temática es percibida como lógica en todos los niveles.
- no existen indicadores de ambigüedad o desalineación conceptual.

La consistencia inter-nivel fortalece la validez de contenido y reduce el riesgo de distorsión en la aplicación formal.

- **Interpretación metodológica avanzada**

La convergencia en las valoraciones entre nivel estratégico y nivel operativo indica que el instrumento:

1. Está adecuadamente operacionalizado.
2. Traducen constructos teóricos en ítems comprensibles.
3. Mantiene coherencia entre abstracción conceptual y realidad práctica.
4. Presenta estabilidad semántica.

Este tipo de consistencia transversal es un indicador fuerte de robustez metodológica.

El análisis comparativo evidencia que el instrumento alcanza un nivel de validación muy alto en todos los perfiles evaluados (promedio consolidado 4,67/5), sin diferencias significativas entre niveles jerárquicos.

Se concluye que:

- El instrumento es conceptualmente sólido.
- Es aplicable tanto en nivel estratégico como operativo.
- Presenta consistencia estructural.
- No requiere ajustes sustanciales previos a su aplicación.