



UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

PLAN DE ACCIÓN PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS INTERNOS EN  
EMPRESAS FAMILIARES PEQUEÑAS

AUTORES:

<sup>1</sup> ANDREA MELISSA RODRÍGUEZ RIVEROS  
JORGE DAVID DUARTE FORERO  
PAOLA ALEXANDRA PEÑA CARRILLO  
ROMARIO GÓMEZ MOTTA

DIRECTOR:

ALIX ERICA ROJAS HERNANDEZ

BOGOTÁ D.C., JUNIO 02 DE 2019

## **Resumen**

A través de la presente investigación y por medio de un estudio de casos, se identificaron las características y condiciones propias en empresas familiares de pequeño tamaño a partir de un diagnóstico inicial que permitió identificar la dinámica de las mismas. Para estudio particular el diagnóstico se efectuó en dos empresas (A y B) mediante la herramienta de entrevistas semiestructuradas, en donde fue posible identificar la influencia del fenómeno de la microgerencia en la operación de estas. La investigación finalmente propone un plan de acción en fases, que estructura los procesos internos de las empresas familiares que fueron objeto de estudio, con el fin de estandarizar los procesos que están en función de las dinámicas propias de las empresas familiares de pequeño tamaño.

**Palabras Clave** — Empresa pequeña, familiar, microgerencia, procesos, casos.

## ***Abstract***

Through the present investigation and through a case study, were identified the characteristics and conditions in small family businesses from an initial diagnosis that allowed to identify their dynamics. For study application, the diagnosis was made in two companies (A and B) using a semi-structured interview as a main tool for data recollection. From the study it was possible to identify the influence of the micro-management phenomenon in the business operation. The research finally proposes a phased plan of action, which structures the internal processes of the family businesses that were studied and contributes to standardize the own processes of small family businesses.

**Keywords** — Small Businesses, family, micro-management, processes, cases.

## TABLA DE CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	6
2. OBJETIVOS .....	7
3. JUSTIFICACIÓN .....	8
4. MARCO TEÓRICO .....	11
5. METODOLOGÍA .....	16
6. VARIABLES .....	19
7. HIPÓTESIS .....	20
8. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	21
8.1. La entrevista semi estructurada.....	21
9. MUESTREO .....	23
10. RESULTADOS.....	24
10.1. Resultados entrevista .....	25
10.2. Validación del Instrumento .....	30
10.2.1. Validación condiciones de ejecución .....	30
10.2.2. Validación Juicio de Expertos.....	34
11. DISCUSIÓN .....	35
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	50
13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	52
14. ANEXOS .....	55

## LISTADO DE FIGURAS

Ilustración 1. Tamaño de las sociedades de familia identificadas por Supersociedades, 2010 .....	9
Ilustración 2. Antigüedad de las sociedades de familia .....	9
Ilustración 3. Análisis de Empresa Familiar .....	13
Ilustración 4. Resultados – Gráfico Conceptual.....	30

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA - GERENTE .....	22
Tabla 2. ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA – ADMINISTRATIVOS Y OPERARIOS .....	22
Tabla 3. Información Demográfica GERENTE .....	23
Tabla 4. Información Demográfica ADMINISTRATIVOS & OPERARIOS.....	23

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas familiares representan una fuente importante de empleo a nivel mundial, aportando a la economía local de cada país. Algunos autores afirman que una empresa es familiar si confluyen tres aspectos fundamentales: propiedad, familia y gestión empresarial. Si en su propiedad, la mayor parte es de un grupo familiar, si se tiene el deseo de continuidad en el tiempo y si algún miembro es participante activo de la organización, entonces hablamos de empresas familiares.

Un porcentaje significativo de empresas en Colombia demuestran la gran influencia de empresas de familia, dado a que, el 46% que reportaron información a la superintendencia de sociedades en 2010 eran familiares.

Según los estudios, de las 19.089 sociedades que presentaron información ante la superintendencia, 9.782 están localizadas en Bogotá y 4.209 sociedades se auto reconocieron como compañías de familia (Castaño, Caldas, Manjarrés, Daniel & Quitian, 2010), representando así un 43% de la fuerza empresarial en la capital del país.

Las empresas propuestas para el caso de estudio tienen actividades económicas y estructuras organizacionales diferentes, pero comparten e identifican problemas asociados con la falta de autonomía en las decisiones que toma cada director de área y las dificultades que han surgido a la hora de tener un crecimiento significativo a través del tiempo.

Es por ello, que surge la necesidad de cuestionarse, ¿Qué buenas prácticas pueden estructurar procesos internos de las empresas familiares?, y para dar respuesta a ello, se debe identificar y evaluar el rol que desempeña la familia que es propietaria de la empresa, dado a que, esta condición familiar es la que diferencia el gobierno corporativo y genera aspectos que pueden llegar a potenciar a la empresa, pero también aspectos que les generan conflicto y que pueden llegar a afectar la gestión empresarial,

convirtiéndolas posiblemente en empresas más vulnerables ante empresas con una estructura organizacional más definida.

## **2. OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Generar un plan de acción en dos fases para estructurar procesos internos de la organización en función de las dinámicas propias de las empresas familiares de pequeño tamaño.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico para identificar condiciones y características de funcionamiento de las empresas familiares pequeñas por medio de dos empresas casos de estudio A y B
- Estructurar un plan de acción para las empresas familiares de tamaño pequeño que fomenten la estructuración de procesos internos.
- Socializar y validar la primera fase del plan de acción propuesto para las empresas caso de estudio A y B.

### 3. JUSTIFICACIÓN

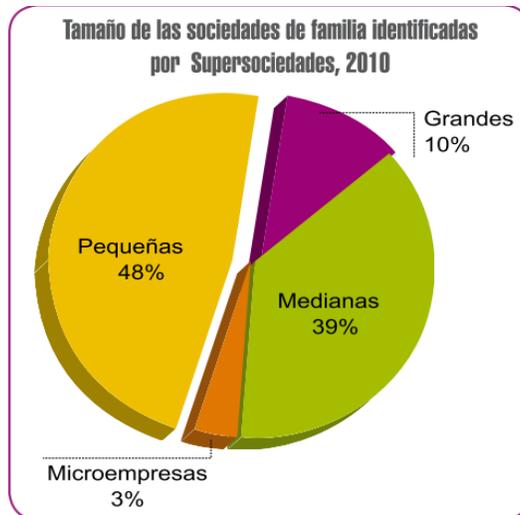
Las empresas familiares muestran fortalezas que a través del tiempo se van debilitando: en las primeras etapas de fundación de las empresas se puede encontrar la lealtad, confianza mutua, sacrificio y dedicación de los fundadores para lograr el éxito, alto nivel de carga horaria, entre otros que se podrían denominar como ventajas competitivas.

Los problemas más comunes se van incrementando a través del tiempo por falta de apropiación de los herederos como lo son el manejo autoritario de la empresa, intereses personales en conflicto, exigencia de lealtad a los ideales de los fundadores, rigidez y poca disposición a nuevas ideas o cambios, valoraciones subjetivas, personal de la organización en un núcleo reducido de la familia, poca disposición para delegar autoridad y responsabilidad y falta de buena comunicación. (Monsó, 2004).

En Colombia estudios revelan que por falta de varios factores entre los que se encuentran: la falta de innovación, la falta de gestión comercial y la poca integración de los procesos, entre otras, hacen que el 30% pase a la segunda generación y solo el 13% lleguen hasta la tercera. (Sandoval & Guerrero, 2010)

“Una de las características de la empresa familiar, sobre todo cuando se trata de micro y pequeña, consiste en la dificultad que presenta para crear un gobierno empresarial, así como aquellas estructuras y procesos que exigen la dirección y control de cualquier empresa”. (Ontiveros, Pacheco, Díaz, & Llanes, 2015)

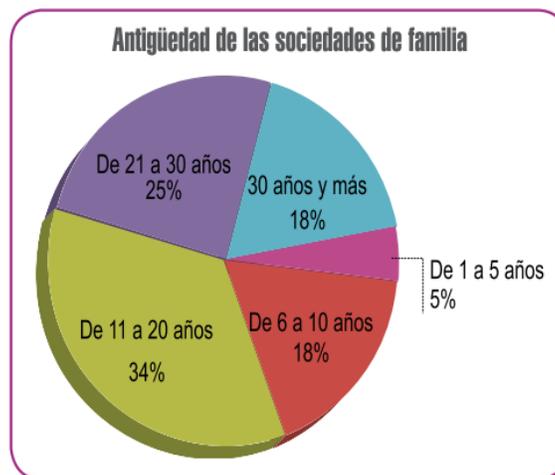
Para comprender el comportamiento de las empresas familiares en Colombia, particularmente en la ciudad de Bogotá se presenta el siguiente gráfico, donde se encuentra el porcentaje de las empresas familiares según su tamaño:



**Ilustración 1. Tamaño de las sociedades de familia identificadas por Supersociedades, 2010**

**Fuente:** Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, primer semestre de 2010. **Cálculos:** Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Además, dentro del análisis de las empresas familiares se encuentra la antigüedad teniendo en cuenta la misma taxonomía sobre el tamaño de las organizaciones, esto está directamente relacionado sobre la fuente de empleo generado por las empresas familiares y la repercusión en la economía colombiana:



**Ilustración 2. Antigüedad de las sociedades de familia**

**Fuente:** Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, primer semestre de 2010. **Cálculos:** Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Lo anterior permite definir dos hechos ciertos en la ciudad de Bogotá:

- Las empresas pequeñas representan la mayor fuerza empresarial según los datos de la cámara y comercio.
- Solo el 18% de las empresas familiares se mantienen por más de 30 años; lo que se traduce en una o máximo dos generaciones familiares.

Entre estos y más problemas identificados en otros autores como Miguel Gallo que argumenta que las empresas familiares presentan “la falta de sucesores competentes y calificados, los conflictos familiares que inciden en la empresa, y los conflictos de intereses entre las necesidades e intereses de la familia y la empresa” (Gallo, 2004), pueden llegar a producir una mortandad de las empresas familiares, reduciendo la posible continuidad en el tiempo para los sucesores de los fundadores.

Es por ello, que temas tan importantes como lo son la comunicación y las relaciones interpersonales van de la mano y son vitales en el desarrollo de las empresas, sobre todo en las familiares, si no hay una buena armonía se afectan las metas organizacionales. (Lozano, 2003)

Las empresas propuestas para el caso de estudio, tienen actividades económicas y estructuras organizacionales diferentes, pero comparten e identifican problemas asociados a temas relacionados con ausencia de estructuración de procesos que se liga al día a día, alta rotación de personal, falta de identidad hacia la empresa por parte de los sucesores, y en general los dueños, no identifican apropiación de algún integrante de la familia que esté dispuesto a asumir el reto de continuar y gestionar un crecimiento en la empresa.

Las empresas familiares son por lo tanto objeto importante de estudio debido a que los objetivos en las empresas familiares es probable que no difieran de las empresas no familiares, aunque se gestionan de forma diferente, por lo que el desarrollo de los sistemas de gobierno en las empresas familiares puede tener un gran impacto en la sociedad. (Astracán y Shanker, 2003; Corbetta y Montemerlo, 1999)

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1 Empresas Familiares

Un estudio realizado por la universidad de Kennesaw, sobre conflictos entre la familia y los negocios define a una empresa familiar como aquella en donde una familia (o varias) tienen el control total sobre el negocio (Pieper, 2013)

A nivel mundial se puede encontrar que existen grandes organizaciones como Samsung, Heineken & BMW y que son empresas familiares. Para ser una empresa de este tipo el 25% de la propiedad debe estar en manos de la familia en caso de estar cotizada en bolsa; en las no cotizadas el 50% es lo esperado (Custodio, 2019).

Según muchos autores, no es posible definir en un solo concepto la empresa familiar, pero si existen rasgos característicos que comienzan a acotar el concepto apropiado para caracterizar las empresas, dentro de estos se encuentran tres rasgos importantes para contemplar: La propiedad o el control de la empresa familiar, el cual se refiere al porcentaje de participación que tiene la familia dentro de la organización; El poder que la familia ejerce sobre la empresa, en el cual se menciona si los miembros de la familia se encuentran en el área ejecutiva de la organización o que el director general es miembro de la familia propietaria; y por último: La intención de transferir la empresa a generaciones venideras, y aquí se menciona el tema de la sucesión familiar el cual es el deseo por que la organización se mantenga dentro de la familia propietaria. (Arenas Cardona & Rico Balvín, 2014)

El gobierno corporativo en empresas familiares hace referencia al sistema en el cual los negocios son dirigidos y controlados, especificando la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la corporación, tal como el directorio, la dirección, los accionistas y otros grupos de poder (define reglas y procedimientos para la toma de decisiones en temas corporativos). Por otro lado,

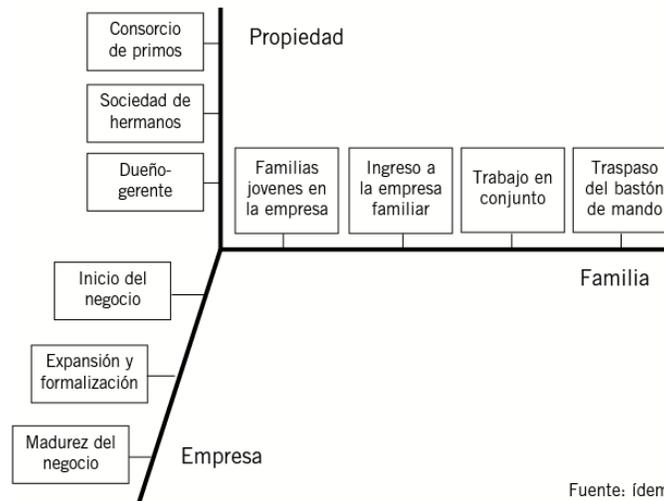
proporciona la estructura para fijar los objetivos de la empresa, y así mismo como lograr esos objetivos y controlar la rentabilidad. (Barrios, 2015)

#### 4.2 Tipologías Empresas Familiares

Por otro lado, existen modelos que ejemplifican las tipologías de las empresas familiares o como también lo denominan algunos autores las “Etapas de desarrollo de la propiedad” (Martínez, 2010), los cuales tienen que ver con las características particulares de cómo se encuentran conformadas, a continuación se enumeran conforme los autores han estudiado y validado dichos modelos: El modelo de los tres círculos; de fundador a consorcio de primos; de fundador a consorcio de primos; la matriz: el tamaño de la familia es el tamaño de la empresa; el modelo de las relaciones de trabajo; la matriz: aportación de la familia, profesionalización de los sistemas; la matriz tamaño de la empresa, nivel de diversificación. (Gallo, 2004).

Además de las tipologías, se puede hablar de las etapas del desarrollo de la familia dentro de las dinámicas empresariales, la cual se enfoca en analizar las relaciones de la familia con el trabajo en la empresa familiar, este modelo ejemplifica que la misma familia (diferentes etapas de su desarrollo) experimenta situaciones y problemas distintos. Estas etapas son: Familias jóvenes en la empresa; ingreso a la empresa familiar; trabajo en conjunto; y Traspaso del bastón de mando.

Por último, se puede analizar las empresas familiares desde el desarrollo del negocio o como se podría llamar el modelo de madurez, que los autores lo definen en tres etapas de evolución a través del tiempo: la primera “Inicio del negocio”; la segunda etapa “Expansión y formalización”; y por último “Madurez del negocio”. Estos tres tipos de análisis de la empresa familiar se puede ver en el siguiente gráfico (Martínez, 2010):



**Ilustración 3. Análisis de Empresa Familiar**

**Fuente: Empresas Familiares: Reto al Destino. Martínez, 2010.**

### 4.3 Dinámicas en Empresas Familiares

A partir de los distintos enfoques sobre los análisis de las empresas familiares, es importante destacar cómo se desarrollan las dinámicas más comunes en este tipo de organizaciones, es decir, que tipos de ventajas o desventajas existen en las empresas familiares a partir de las dinámicas “internas” de estas.

Las fortalezas más representativas de las empresas familiares según Martínez son: Mayor velocidad de decisión; Cultura empresarial más fuerte; Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal, y menor rotación de sus principales ejecutivos; Mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores; Mayor responsabilidad social; entre otras.

Por otro lado, las debilidades más comunes en las empresas familiares se encuentran las relaciones interpersonales o las situaciones conflictivas entre los integrantes de la familia, las cuales se dan por una falta de objetividad en el enfoque empresarial y conlleva a que los sentimientos o la cercanía familiar se convierta en un inconveniente. Dentro de las debilidades más representativas se encuentran: Superposición de roles empresariales y familiares; Falta de planificación; Nepotismo (preferencia de un pariente); Exceso de

desconfianza, control y secreto; Resistencia al cambio y a la profesionalización; Falta de una mentalidad orientada a los resultados; Liderazgo demasiado largo; Dificultad para atraer gente talentosa; estancamiento estratégico; entre otros. (Martínez, 2010)

Es importante resaltar estas fortalezas y debilidades, puesto que por un lado son clave en la dinámica de las empresas familiares (ventajas); así mismo las desventajas se pueden convertir en riesgos para la gestión en el tiempo de las organizaciones familiares.

#### 4.4 Tamaño Empresas Familiares en Colombia

En Colombia, el marco legal define en la Ley 905 de 2004, el tamaño de las empresas en donde se establece que las microempresas tienen una planta de personal no superior a los 10 trabajadores y los activos totales son inferiores 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes (excluida la vivienda); las empresas pequeñas son aquellas que tienen una planta de personal entre once y cincuenta trabajadores y sus activos totales se encuentran entre 501 SMMLV y menos de 5.000 SMMLV; por último la empresa mediana cuenta con una planta de personal entre cincuenta y uno y doscientos trabajadores, y un total de activos entre 5.001 SMMLV y 30.000 SMMLV. (Mipymes.gov.co, 2019)

Según datos registrados en el Banco de la República, se observa que las empresas familiares en su mayoría pertenecen a los estratos 1, 2 y 3, dentro de las cuales se encuentran las micro, pequeñas y medianas empresas. (Arenas Cardona & Rico Balvín, 2014). El 85 % de las microempresas están a la cabeza de jefes de hogar, lo que representa la gran participación de este tipo de empresas dentro de la economía colombiana.

Según la superintendencia de sociedades el 70% de las sociedades en Colombia son sociedades de Familia y un 48% de ellas para el caso de Bogotá son Pequeñas empresas.

#### 4.5 Conflicto en Empresas Familiares Pequeñas

Conforme a la acotación del tamaño de la empresa de acuerdo a lo establecido en la norma colombiana, a continuación, se analiza sobre los conflictos en empresas familiares pequeñas. Cabe resaltar que existe poca literatura que mencione sobre los conflictos propios en empresas familiares pequeñas en Colombia, sin embargo, se puede encontrar que hay conflictos comunes y recurrentes en empresas familiares de tamaño pequeño.

La universidad de Kennesaw desarrolló un estudio en donde se exploraba aquellos caminos en donde el negocio afectaba el sistema familiar. El estudio plantea tres hipótesis de conflicto basadas en el uso del negocio como vehículo de discusiones de tipo familiar; el negocio como inhibidor de crecimiento profesional de sus miembros y la gerencia como fuente de estancamiento de la madurez del negocio.

La tercera de ellas plantea que los dueños de la empresa no están a favor de cambiar el modelo de negocio, explorar nuevas oportunidades ni nuevos mercados. No quieren realizar cambios en el negocio que puedan afectar la dinámica familiar y crear un riesgo destructivo (Pieper, 2012).

Si bien el separar las relaciones familiares y las empresariales es una carga particularmente especial en este tipo de empresas; el papel del gerente toma un papel sustancialmente diferente. El concepto de microgerencia surge habitualmente en este tipo de empresas dado a que, si bien el personal es limitado, el gerente desea un control total sobre todo lo que sucede en la organización.

La microgerencia se caracteriza por el exceso de participación por parte del gerente a trabajo que ha sido asignado a otros; sin consultarlos y monitoreando cosas con baja importancia para su rol. Lo anterior llega a un punto donde gerente dice qué hacer, cómo hacerlo y cuándo hacerlo; sin darle libertad al empleado. La delegación (si existe) es disfuncional. (Yost, 2012)

Uno de los principales culpables del comportamiento de la microgestión es la falta fundamental de confianza entre el gerente y el empleado (Dowden, 2012), en donde una figura de este tipo suele representar costos demasiado altos dado a que el gerente sobre exige sus actividades y por otro lado genera desmotivación en los trabajadores.

Las recomendaciones y estudios realizados frente el fenómeno de la microgerencia suelen estudiarse desde dos perspectivas, la del empleado y la del microgerente; en donde como empleado suele sugerirse el adelantarse a las expectativas del gerente con el fin de fortalecer la confianza y por otro lado la del gerente, en aceptar las implicaciones negativas en su comportamiento (Dowden, 2012)

## **5. METODOLOGÍA**

La metodología a utilizar es de carácter cualitativo, se realizó en tres etapas mediante un estudio de casos, que indican respectivamente en cada una de ellas el procedimiento a seguir con el fin de determinar un plan de acción por fases para estructurar procesos internos de la organización de las empresas familiares de tamaño pequeño.

A continuación, se describe los componentes de las tres etapas:

Etapa 1 - Diagnóstico de las dos empresas objeto de estudio, Caso A y Caso B, para identificar los principales conflictos relacionados con los procesos internos, en las dos empresas.

Para el caso de estudio, se seleccionaron dos empresas familiares de pequeño tamaño, que se caracterizan por tener actividades económicas diferentes. Los dos casos han sido denominados A y B, para preservar el anonimato y confidencialidad de la información.

Esta etapa permite hacer una aproximación al proceso interno de las empresas familiares de los casos A y B y de esta manera determinar cuáles son las dinámicas que generan

mayor conflicto con relación a la microgerencia y gobierno corporativo; la etapa se dividió en las siguientes actividades:

- Estructura de la Entrevista: Realizar una entrevista semi estructurada, con un objetivo específico, que garantice la recolección de la información que se requiere inicialmente.
- Recolección de datos: Se realizará una visita técnica de reconocimiento de los procesos y dinámicas internas en cada una de las empresas Caso A y B, para informar sobre el estudio a realizar y la dinámica que va a ser efectuada. En esa visita se realizará una entrevista semi estructurada con el gerente, a quien se le explicará el proceso a seguir.

A partir de esto, se realizará la identificación de otras fuentes de evidencia a utilizar, en caso de requerirse soporte como lo pueden llegar a ser: la observación y la documentación.

- Análisis de datos: Luego, se procederá a desarrollar el análisis de la evidencia recolectada en el estudio de investigación del Caso A y Caso B. Para esta investigación la metodología a utilizar es un estudio de casos.

Etapa 2 – Estructurar un plan de acción para las empresas familiares del Caso A y Caso B.

Con la información que se recolectó en la etapa inicial y que previamente fue analizada, se elabora un plan de acción para estructurar procesos internos teniendo en cuenta la ejecución de las siguientes tres fases, con sus respectivas actividades:

#### **Fase 1:**

- Definir en conjunto con el gerente un documento con las funciones, responsabilidades y perfiles de cada uno de los cargos, teniendo en cuenta

información referente a la identificación del cargo, objetivo del cargo, perfil del cargo, formación, funciones, responsabilidades, autoridad y aceptación del cargo.

- Diseñar un procedimiento de recursos humanos, en donde se defina el desarrollo del proceso de gestión humana, garantizando la competencia del personal, y estableciendo los lineamientos de selección, evaluación y contratación. Adicionalmente, el seguimiento del personal por medio de evaluaciones de desempeño y continua capacitación.
- Socializar el documento de las funciones, responsabilidades y perfiles de cada uno de los cargos, y el procedimiento de recursos humanos, con todo el personal de las empresas del Caso A y del Caso B mediante una actividad del plan de acción propuesto.

#### **Fase 2:**

- Realizar un programa de fortalecimiento de confianza dirigido al gerente, para afianzar la capacidad de delegar y permitir que cada cargo desempeñe las funciones asignadas.
- Estructurar un proceso para determinar el conducto regular, para la resolución de conflictos y seguimiento en la implementación del documento de funciones, responsabilidades y perfiles de cada uno de los cargos.
- Diseñar e implementar un programa de bienestar laboral, con actividades direccionadas a afianzar el sentido de pertenencia de los empleados y el compromiso para cada una de las empresas, y de esta forma mejorar el desempeño y la percepción de los empleados en función de las organizaciones.

#### Fase 3:

- Diseñar un formato de evaluación de desempeño del personal.
- Implementar los formatos y generar registros del desempeño del personal.
- Establecer un documento de lecciones aprendidas.

Etapa 3 – Socializar y validar en la Etapa 2, la fase 1 para las empresas familiares del Caso A y Caso B.

- Socializar el documento en relación al proceso para determinar el conducto regular, el programa de fortalecimiento de confianza, el programa de bienestar laboral y la evaluación de desempeño laboral, con todo el personal.
- Validar la primera fase del plan de acción propuesto para implementación. Esta validación se realizará por medio de una entrevista semi estructurada dirigida al gerente, a un director de área y a una persona de operación. Cada una de las entrevistas, serán definida con un objetivo específico y será delimitada con la finalidad de corroborar la percepción de los empleados con los cambios implementados.
- Análisis de datos: Se procederá a llevar a cabo, el análisis de la evidencia recolectada en la validación del estudio. Para esta investigación la metodología a utilizar es un estudio de casos a través de tablas en donde se muestran las respuestas de los dos casos, de acuerdo a la estructura de las preguntas de las entrevistas semi estructuradas.

## **6. VARIABLES**

Para la investigación, el principal instrumento de recolección de datos fue el uso de entrevistas semi estructuradas, esto dado a que, en primera medida al ser un estudio de

casos en donde participa una población pequeña, se presenta un mayor grado de flexibilidad en la entrevista semi estructurada, debido a que parte de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados, y permitir que, mediante la comunicación verbal y no verbal, se logre adquirir un mayor grado de información.

Las entrevistas se enfocaron hacia cuál es la percepción del tema central de esta investigación “Nivel de microgerencia” como variable dependiente para empresas familiares de tamaño pequeño; definido por las siguientes variables independientes:

- Liderazgo
- Gestión del cambio organizacional
- Disposición para adoptar iniciativas
- Alineamiento estratégico
- Gerencia de competencias
- Gerencia de procesos
- Delegación
- Compromiso
- Comunicación

La relación esperada entre las variables independientes y la dependiente es que sean inversamente proporcionales.

## **7. HIPÓTESIS**

Actualmente las empresas familiares tienen gran importancia en la economía nacional, dado a que tienen un alto porcentaje de interacción en el Producto Interno Bruto, y son empleadoras de un gran porcentaje de mano de obra a nivel nacional.

En la mayoría de las empresas familiares, ocurren dinámicas muy particulares que pueden llegar a ocasionar que la estabilidad y perdurabilidad de estas se vea afectada por no realizar una gestión en el momento indicado.

Una de esas dinámicas, que afecta principalmente a las empresas pequeñas familiares, como ocurre con los dos casos objeto de estudio, A y B, es la microgerencia. La microgerencia, puede llegar a ocasionar que los gerentes, que en su mayoría son los mismos propietarios, tengan un alto sentido de pertenencia hacia la empresa y vean a su alcance la estabilidad de la misma, y, por tanto, temen delegar funciones a otros empleados; este comportamiento, puede ser ocasionado en el gerente por falta de confianza hacia sus empleados. Es por ello, que el gerente interrumpe las funciones y desautoriza a las personas que tiene a su cargo, no permitiendo que desempeñen correctamente su labor y a su vez, causando que la empresa no progrese en el tiempo.

Con el estudio objeto de la investigación, se pretende corroborar que la microgerencia en las empresas pequeñas familiares afecta negativamente los procesos internos de las mismas, y por tal razón, es de gran importancia y generará un impacto positivo, el plantear un plan de acción que contribuya a estructurar los procesos internos de la organización y ocasione una percepción positiva por parte de todas las personas que conforman la estructura organizacional de la empresa.

## **8. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Dado que la investigación se centra en empresas familiares de pequeño tamaño en donde la población implicada es reducida se toman dos decisiones dentro de la investigación: La primera es aprovechar el tamaño de población disponible, que es reducido, para realizar el levantamiento de información; y la segunda, es utilizar como instrumento principal la entrevista de tal manera que haya libertad de expresión por parte del entrevistado.

### **8.1. La entrevista semi estructurada**

La entrevista semiestructurada busca que los entrevistados hablen libremente sobre los temas de interés dentro de la investigación, particularmente como la acción de un

microgerente afecta las dinámicas laborales dentro de las organizaciones caso de estudio.

A continuación, se presenta la herramienta utilizada para el diagnóstico inicial:

<b>Tabla 1. ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA - GERENTE</b>
<b>TEMA A TRATAR</b>
¿Qué siente qué se puede mejorar en la empresa?
<b>FUNCIONES</b>
¿Tiene certeza de cuáles son las actividades que debe desempeñar en su cargo?
¿Sabe que espera el equipo de usted?
<b>MICROGERENCIA</b>
¿Qué es lo más importante para su cargo? ¿le presta la atención requerida?
La gente manifiesta lo que piensa en las reuniones, hay reuniones
Cómo se siente al delegar el trabajo
Suele hacer actividades que le corresponden a otra persona
Suele fijarse en el detalle del trabajo de los demás
¿Cómo se siente cuándo los demás tomen decisiones sin consultarle?
Alguien ha tomado una decisión sin consultarle... ¿qué pasó?
Suele intervenir en el trabajo de los demás
¿Qué tan preparado siente que está todo el equipo? Expectativas
¿Cuál es la percepción de su equipo? ¿los siente motivados?
Siente que tiene demasiada responsabilidad, fuera de las actividades del gerente

<b>Tabla 2. ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA – ADMINISTRATIVOS Y OPERARIOS</b>
<b>TEMA A TRATAR</b>
¿Qué siente qué se puede mejorar en la empresa?
<b>FUNCIONES</b>
Tiene certeza de cuáles son las actividades que debe desempeñar en su cargo
¿Sabe que espera su líder de usted?
<b>MICROGERENCIA</b>
¿Qué es lo más importante para su cargo? ¿le presta la atención requerida?
Como se siente con las actividades asignadas... ¿cree que puede hacer más?
Cómo se siente al delegar el trabajo
¿Siente que su trabajo se ve retrasado por la intervención su líder?
Suele fijarse en el detalle del trabajo de los demás
Puede tomar decisiones relacionadas a su cargo sin consultarlas, ¿las ha tomado?
¿Suele participar activamente y dar su punto de vista en las reuniones?
¿Hay reuniones frecuentes con la gerencia?, ¿ha solicitado alguna reunión con él?
¿Suele mantener informado a su líder de las actividades realizadas?
¿Siente que su líder confía en sus capacidades laborales?
¿Su líder ha realizado actividades en algún momento que le correspondían a usted?
¿Qué tan preparado siente que está todo el equipo?
¿Siente que todo el equipo está motivado, se siente motivado?

## 9. MUESTREO

Se realizó la entrevista semiestructurada a la cantidad mayor de personas disponibles con el fin de recolectar la mayor cantidad de información.

En total se realizaron más de 20 entrevistas entre los dos casos de estudio segregadas por áreas funcionales de:

1. Área de gerentes
2. Área administrativa
3. Área operativa.

<b>Tabla 3. Información Demográfica GERENTE</b>	
<b>Ítem</b>	<b>Porcentaje</b>
POBLACIÓN	
Femenina	50%
Masculina	50%
EDAD	
20 a 40 años	0%
40 a 60 años	0%
Más de 60 años	100%
ANTIGUEDAD	
Menos de 2 años	0%
2 a 8 años	50%
8 a 15 años	0%
Más de 15 años	50%
ESCOLARIDAD	
Bachiller	0%
Técnica	0%
Profesional	0%
Especialización	100%

<b>Tabla 4. Información Demográfica ADMINISTRATIVOS &amp; OPERARIOS</b>	
<b>Ítem</b>	<b>Porcentaje</b>
POBLACIÓN	
Femenina	40%
Masculina	60%
EDAD	

<b>Tabla 4. Información Demográfica ADMINISTRATIVOS &amp; OPERARIOS</b>	
<b>Ítem</b>	<b>Porcentaje</b>
20 a 40 años	60%
40 a 60 años	40%
Más de 60 años	0%
<b>ANTIGUEDAD</b>	
Menos de 2 años	40%
2 a 8 años	20%
8 a 15 años	20%
Más de 15 años	20%
<b>ESCOLARIDAD</b>	
Bachiller	40%
Técnica	40%
Profesional	0%
Especialización	20%

## **10. RESULTADOS**

### **10.1. Resultados entrevista**

Se realizó la entrevista semiestructurada a la mayor cantidad de personas disponibles en cada caso, con el fin de recolectar la cantidad de información apropiada para el estudio. Para la validación de las respuestas completas de cada entrevista, se puede dirigir al Anexo B.

#### Entrevistas Área Gerencia

A manera general del levantamiento de información se destacan las siguientes afirmaciones encontradas en ambas empresas por parte de los gerentes, correspondientes al Caso A y Caso B:

- Los gerentes de las organizaciones suelen involucrarse en las actividades de los demás cuanto ven que hay retrasos, actividades mal ejecutadas, actividades sin realizar, llegando al punto de hacerlas ellos mismos.

- Hay ausencia de sentido de pertenencia por parte de los miembros de la organización, es decir, no ven el compromiso del equipo con la organización. Se ve el día a día como una prioridad.
- Los gerentes no sienten que el equipo sea capaz de realizar las actividades que les compete; así mismo, sienten que no todo el equipo está capacitado o cumple el perfil deseado para el cargo y que también es falta de proactividad por parte de las personas, por tanto, dudan en delegar las actividades.
- Los gerentes se cargan de trabajo que no corresponde a su cargo, el sentido de responsabilidad hacia lo suyo como empresarios los obliga.
- Los gerentes no se centran en lo realmente importante sino en el detalle de las actividades de los demás, pues se interesan mucho en la calidad de sus servicios. El caso A, a veces piensa que el personal no es el adecuado y en el caso B le gusta que su equipo se esmere igual que él lo hace.
- Los gerentes son conscientes que el equipo no se siente motivados.
- Es perceptible la falta de confianza de los gerentes hacia el equipo de trabajo.
- En relación a la pregunta referente a lo que opinan los gerentes sobre que se puede mejorar en las empresas, se evidencia que los dos aportan ideas diferentes pues para el caso A se quiere mejorar la producción al igual que las ventas y para el caso B, la gerente piensa que se debe trabajar en el sentido de pertenencia y en el gusto por lo que se hace.
- Los dos gerentes coinciden en que deben tener la compañía a flote, dirigirla y asegurar su mantenimiento, sin embargo, difieren en que, en el caso A al no contar con personal suficiente se debe hacer de todo, mientras que el gerente B quiere dedicarse a ampliar los negocios para asegurar la permanencia en el tiempo.
- Al cuestionarlos sobre lo que el equipo espera de sus líderes, hay un poco de discrepancias en los dos casos, en el caso A, el gerente piensa que su equipo espera que no los despida pues siente que cuando se baja la producción ese es su mayor miedo, mientras que en el caso B la gerente cree que el equipo espera más apoyo y motivación en la operación.

- En ambos casos lo más importante es la generación de ingresos para asegurar rentabilidad, aunque también concordaron en que las actividades del día a día los alejan a veces de la principal prioridad.
- Sobre el punto de si hay reuniones y si las personas manifiestan lo que piensan en ellas, el gerente del caso A se extendió un poco más, expreso que se quejan un poco y que no hacen las cosas que ya deberían hacer por su experiencia en el cargo. El gerente B, no entro en detalle de la operación de su empresa, pero si expreso la importancia y necesidad de reunirse en equipo para crecer todos juntos como empresa.
- A los gerentes les alegra que los demás tomen decisiones sin consultarles, estos les hace sentir que se apropian de sus cargos, si se equivocan se esmeran en corregirlos de la mejor manera.
- Por último, respecto a que, si se sienten con mucha responsabilidad, ambos lo hacen. El caso A porque siente que el personal no rinde igual que al principio y el caso B porque al ser gerente todo le resulta importante y le genera preocupación, además del trabajo extra que muy a menudo se les presenta.

### Entrevista Área Administrativa

Dentro del avance actual de la investigación también se aplicó la herramienta de recolección de datos en el área administrativa de las empresas en donde se destacan los siguientes aspectos:

- El personal administrativo de los dos casos manifiesta que no suelen tomar decisiones sin consultarlas antes con el gerente, esto se debe a antiguas experiencias que terminaron en llamados de atención por parte de los gerentes y prefieren consultar cada decisión, así eso tome más tiempo del necesario.
- Los colaboradores del área administrativa de las dos organizaciones concluyeron que podrían mejorar su trabajo si tuvieran clara y definidas sus funciones, aunque saben que hacen en el día a día, sienten que hacen más funciones de las que les corresponde al rol, entendiendo que esto se debe a la falta de personal y que es una situación propia de la empresa. Así mismo, están dispuestos y tienen la

capacidad de hacer más actividades que les podrían asignar teniendo en cuenta que las organizaciones son pequeñas.

- Por otro lado, a pesar de no tener claras todas las actividades a su cargo y que aun así desempeñan, cuando se les pregunta si tiene claro la expectativa del gerente, manifiestan en ambos casos que si tienen una noción cercana de lo que el líder espera de sus funciones.
- Así mismo, cuando tienen la oportunidad de delegar actividades a otros colaboradores son conscientes que deben estar presentes en el desarrollo en el proceso, realizando un control y revisión de ellas con el fin de asegurar que se hagan de manera adecuada y efectiva según su gestión de control, llegando casi que, al mismo nivel de generar algún tipo de reproceso por parte de ellos, como sucede con sus líderes.
- En ambos casos, sienten que su trabajo se ve retrasado por la intervención constante del gerente. Sin embargo, en el caso A los colaboradores del área administrativa sienten que el gerente no confía completamente en sus funciones y capacidades, generando así interferencia en los procesos que llegan a consecuencias como retrasos que consideran innecesarios si el gerente confiara en las decisiones tomadas por parte del área administrativa. En el caso B, manifiestan que la intervención del gerente a veces se hace necesario porque son campos o temas que no tienen tan claro a la hora de realizar la actividad.
- Al preguntar por el tema que si se sienten que están capacitados para el trabajo que realiza el equipo y ellos mismos, manifiesta que no sienten que el equipo, esté preparado para realizar todas las actividades asignadas, incluyéndose. Sin embargo, afirman que si sienten que a la mayoría les hace falta capacitaciones y que no se sienten motivados.
- Dentro de las respuestas de los entrevistados se resalta que el 25% de ellos siente que definitivamente el líder no confía en su trabajo, por lo que se evidencia aún más la intervención por parte del gerente. En ocasiones el gerente hace actividades que les corresponde.

### Entrevista Área Operativa

Por último, la investigación también se aplicó la herramienta de recolección de datos en el área operativa de las empresas en donde se destacan los siguientes aspectos:

- Respecto a lo que sienten que se puede mejorar en la empresa, los dos opinan que la tecnología es indispensable, pues actualmente se hace de manera muy artesanal, así mismo algunas de sus funciones las tienen claras mientras que otras no, desde la gerencia ayudan al caso B a definir lo que se debe hacer.
- Acerca de la expectativa del líder con respecto a sus cargos, en el caso A el operativo dijo que ni el líder mismo sabía que esperaba de él, pues se sabe medianamente que línea a seguir, pero no se cumple. Mientras que en el caso B, se tiene claro que la gerente espera control total sobre la operación, al igual informes y reportes al día.
- Ambos operativos se sienten conformes con las actividades que realizan actualmente y piensan que se pueden mejorar y hacer más, en el caso B incluso dijo que a veces le ponían funciones que no le corresponden.
- El operativo del caso A si delega algunas funciones, sin embargo, no está feliz de hacerlo, pues no ve compromiso ni ética en las personas encargadas, observa que solo trabajan por un sueldo y con un horario, en el caso B debido a que la operación no es muy grande no se delegan actividades; esto conlleva a que se tengan que hacer actividades que les corresponden a los demás, en el caso A es necesario para tener la producción al día, y en el B debido a que no es la única empresa que funciona en el lugar, sucede todo el tiempo.
- Cuando se les pregunto si pueden tomar decisiones relacionadas con su cargo sin necesidad de consultarlas, el operativo A respondió que a veces si y a veces no, lo hace y lo cuestionan, pero cuando no lo hizo también lo cuestionaron, entonces el cree que eso depende de las condiciones del gerente. En el caso B sucede algo similar, lo ha hecho y se le llamo la atención, pero por la naturaleza de su cargo esta casi que obligado a hacerlo.
- Los dos se fijan en el trabajo de los demás, antes no lo hacían, pero ya sea por la naturaleza del cargo o por gusto, en los dos casos se presenta. Igualmente, los dos sienten que su trabajo se ve retrasado por la intervención de su líder ya sea por darle prioridad a un trabajo específico o porque les gusta que las cosas se

hagan a su manera. Cada caso tiene ciertas prioridades, pues recordemos que cada empresa tiene actividades muy diferentes; gestión y control es lo que cada operativo identifico como la cualidad más importante de su cargo, sin embargo, no creen que su personal este lo suficientemente preparado, en el caso A les hace falta capacidad y compromiso, en el caso B, si se tiene claridad que el personal está lo suficientemente capacitado y comprometido con el cargo, sin embargo admite su falta de proactividad por lo cual no siente que su líder confíe en sus capacidades laborales, muy distinto al caso B, quien expreso que si el gerente no confiara en él, no estaría en el cargo.

- Hablando de motivación, el operativo del caso A siente que su equipo no está para nada motivado, mientras que él si lo está, en el caso B, a pesar de que la empresa ha pasado por cosas difíciles y en ocasiones se ha sentido carente de inspiración, también se siente motivado. En ambos casos las reuniones con gerencia son frecuentes, el operativo A expresa sus opiniones y participa activamente, por eso mismo mantiene informado a su líder sobre todo lo que sucede, mientras que el B, aunque también lo mantiene completamente informado, admite que es muy reservado y que debe intentar expresar más y mejor sus pensamientos.

De manera general, todos los entrevistados aceptaron que dentro de las organizaciones existe la microgerencia por parte de los gerentes, y son conscientes que eso se debe a varias circunstancias dentro de las cuales se identifica la falta de personal, ausencia de una estructura organizacional y funciones según los cargos claramente definidos, capacitaciones apropiadas de acuerdo a los perfiles, falta de confianza, ausencia de motivación, y por consiguiente la falta de compromiso hacia la organización.

Como resumen, a continuación, se muestra las afirmaciones más frecuentes dentro de todos los entrevistados sobre el tema de microgerencia en las organizaciones, y así mismo se muestra de manera gráfica cuales fueron las más recurrentes:

# MICROGERENCIA



Ilustración 4. Resultados – Gráfico Conceptual

Fuente: Elaboración Propia, Autores.

## 10.2. Validación del Instrumento

La validación del instrumento se efectuó bajo dos perspectivas: la primera, es una autoevaluación de las preguntas realizadas por entrevistador; las cuales tienen como objetivo revisar si la herramienta fue efectiva y se realizó en condiciones óptimas para el levantamiento de información. Lo anterior para definir si es necesario ajustar, eliminar o cambiar las temáticas propuestas o las condiciones externas en relación a la primera aproximación de la entrevista con la población seleccionada. (Hernández, n.d.) En segunda instancia, se realizará una segunda validación del instrumento por medio de un juicio de expertos, en donde se aprueba conforme a la experiencia de los expertos que evaluarán la herramienta.

### 10.2.1. Validación condiciones de ejecución

A continuación, la primera parte de la validación del instrumento, tomando los interrogantes propuestos por Roberto Hernández Sampieri en su libro “Metodología de la Investigación”:

- a. ¿El ambiente físico de la entrevista fue el adecuado?

*RESPUESTA CASO A:* El espacio estuvo bien, confortable, sin molestias en cuanto al ambiente físico.

*RESPUESTA CASO B:* La oficina donde se realizaron las entrevistas era amplia y cómoda. No se presentaron molestias

- b. ¿La entrevista fue interrumpida?, ¿con qué frecuencia?, ¿afectaron las interrupciones el curso de la entrevista, la profundidad y la cobertura de las preguntas?

*RESPUESTA CASO A:* Algunas entrevistas si fueron interrumpidas por la misma naturaleza del cargo del entrevistado, sin embargo, las personas volvían a enfocarse en las preguntas y lo que podían reflexionar acerca de los temas tratados.

*RESPUESTA CASO B:* Si fue interrumpida, la operación en la empresa es laboriosa y todo el tiempo entran y salen personas. La entrevista se demoró más de lo proyectado y ocasionó que los entrevistados se acelerarán al responder.

- c. ¿El ritmo de la entrevista fue adecuado al entrevistado o la entrevistada?

*RESPUESTA CASO A:* En algunos casos la entrevista fue fluida, donde se pudo lograr una conversación continua. Sin embargo, un porcentaje mínimo de los entrevistados no se logró entablar una dinámica más continua en la charla.

*RESPUESTA CASO B:* El espacio elegido para realizar la entrevista fue el adecuado y esto ayudó a que los entrevistados se centrarán en las preguntas que se les realizaban. A pesar de las interrupciones todo transcurrió adecuadamente.

- d. ¿Funcionó la guía de entrevista?, ¿se hicieron todas las preguntas?, ¿se obtuvieron los datos necesarios?, ¿qué puede mejorarse de la guía?

*RESPUESTA CASO A:* De manera general el instrumento fue una buena guía para desarrollar la entrevista, las preguntas sirvieron con punto de partida para llevar a cabo el diagnóstico inicial con los datos esperados. Solo hubo un caso que no se desarrollaron dos preguntas del cuestionario, pues el entrevistado ya la había respondido con otra pregunta anterior. Se

puede ajustar las preguntas un poco más de acuerdo al perfil del entrevistado, pues había algunas que a la hora de realizar el ejercicio se modificó la lectura para obtener la respuesta adecuada, así el objetivo de la pregunta fuera el mismo.

*RESPUESTA CASO B:* Funcionó correctamente, las preguntas elegidas fueron las correctas facilitando hacer todo lo que se planteó, además de la interacción con el entrevistado. En algunas preguntas los entrevistados se extendieron más de lo esperado ampliando mucho más su respuesta. Se podrían enfocar algunas preguntas según a quién se hagan.

- e. ¿Qué datos no contemplados originalmente emanaron de la entrevista?

*RESPUESTA CASO A:* Se percibió desilusiones o decepciones frente a situaciones reiterativas, en las cuales los entrevistados hablaban de manera resignada lo que ha sucedido y no se ha podido hacer un cambio al respecto.

*RESPUESTA CASO B:* Datos relacionados con la operación interna de la empresa, aunque no estaban en las preguntas, la dinámica de la entrevista llevó a que los entrevistados los expresaran en sus respuestas

- f. ¿El entrevistado se mostró honesto y abierto en sus respuestas?

*RESPUESTA CASO A:* De manera general si, en ciertas preguntas hubo casos en los cuales se notó el temor de decir las cosas con honestidad.

*RESPUESTA CASO B:* Los entrevistados fueron muy abiertos respecto a lo que se les preguntó, no dudaron al expresar lo que sentían y pensaban. Sin embargo, en algunas preguntas se notó un poco de molestia al responder.

- g. ¿El equipo de grabación funcionó adecuadamente?, ¿se grabó toda la entrevista?

*RESPUESTA CASO A:* El equipo de grabación funcionó de manera adecuada y se pudo grabar todas las entrevistas.

*RESPUESTA CASO B:* Se utilizó una grabadora de periodismo, la cual no presentó ningún inconveniente.

- h. ¿Evitó influir en las respuestas del entrevistado?, ¿lo logró?, ¿se introdujeron sesgos?

*RESPUESTA CASO A:* Trate de ser lo más ajeno a condicionar las respuestas de los entrevistados.

*RESPUESTA CASO B:* Desde un principio fui claro y pedí que, por ser de la familia, sus respuestas no tenían que verse influenciadas.

- i. ¿Las últimas preguntas fueron contestadas con la misma profundidad de las primeras?

*RESPUESTA CASO A:* Si, todas las trataban de responder de manera consciente y reflexionar sobre cada pregunta.

*RESPUESTA CASO B:* La entrevista fue fluida y agradable todo el tiempo, por tal motivo se notó que todas fueron respondidas de la misma forma.

- j. ¿Su comportamiento con el entrevistado o la entrevistada fue cortés y amable?

*RESPUESTA CASO A:* Si, durante toda la entrevista.

*RESPUESTA CASO B:* Siempre fui amable con los entrevistados.

- k. ¿El entrevistado se molestó, se enojó o tuvo alguna otra reacción emocional significativa?, ¿cuál?, ¿afectó esto la entrevista?, ¿cómo?

*RESPUESTA CASO A:* De manera general la mayoría de los entrevistados mantuvieron una actitud calmada y reflexiva sobre los temas, dependiendo de la pregunta había momentos que se reflejaba resignación en su manera de contestar. Hubo un caso especial en que al principio de la entrevista la actitud del entrevistado fue tranquila y reflexiva, sin embargo, al continuar con las preguntas, se notó como algunas de estas lo conduce a momentos donde las actividades no salían del todo bien, por lo que su actitud se transformó en incomodidad y molestia.

*RESPUESTA CASO B:* En algunas preguntas se evidenció la molestia, en otras la nostalgia. fueron varias las reacciones, pero ninguna afectó la dinámica de la entrevista.

- l. ¿Fue un entrevistador activo?

*RESPUESTA CASO A:* Si, a medida que se iba desarrollando la entrevista trataba de generar más una conversación, para poder llegar al concepto de las respuestas requeridas.

*RESPUESTA CASO B:* Por supuesto, todo el tiempo intente que la entrevista no fuera aburrida y que el entrevistado no se aburriera.

m. ¿Estuvo presente alguien más aparte de usted y el entrevistado?, ¿esto afectó?, ¿de qué manera?

*RESPUESTA CASO A:* En la mayoría de los casos no había nadie más. Pero a veces llegaban personas ajenas que lograban interrumpir la entrevista.

*RESPUESTA CASO B:* En el caso de la entrevista a la gerente estuvo presente por momentos el esposo, sin embargo, esto no afectó en nada sus respuestas.

### 10.2.2. Validación Juicio de Expertos

Las temáticas y preguntas base se sometieron a una evaluación que busca llevar a cabo la revisión de los ítems que componen el cuestionario semi estructurado, con el fin de emitir una puntuación sobre la validez de constructo, de criterio y contenido.

Los indicadores utilizados para el juicio de expertos se presentan a continuación:

<b>RELACIÓN - RELEVANCIA</b>	Es importante su inclusión dentro del análisis	0. No cumple	No tiene relación
		1. Bajo nivel	Requiere revisar y modificar
		2. Moderado nivel	Aceptable, pero susceptible a pequeños ajustes
		3. Alto nivel	Es claro y tiene relación con el tema
<b>SUFICIENCIA</b>	Los ítems permiten obtener una medición cualitativa del tema de microgerencia	0. No cumple	No es suficiente
		1. Bajo nivel	Requiere revisar y modificar
		2. Moderado nivel	Aceptable, pero susceptible a pequeños ajustes
		3. Alto nivel	Permite realizar una valoración cualitativa
<b>CLARIDAD</b>	Fácil de entender sintáctica y semánticamente	0. No cumple	No es claro
		1. Bajo nivel	Requiere revisar y modificar
		2. Moderado nivel	Aceptable, pero susceptible a pequeños ajustes
		3. Alto nivel	Es claro y tiene relación con el tema

Los diferentes ítems de la herramienta fueron puestos a juicio por parte de los expertos; al mismo tiempo cada ítem se relacionaba a temáticas generales que hacen referencia a las variables independientes definidas para la investigación.

Los expertos que participaron de la validación del instrumento son personas con más de 5 años de experiencia liderando equipos de trabajo de más de 10 personas y experiencia en investigación. Dentro del grupo de juicio participaron cinco (5) personas de diferentes áreas de conocimiento.

A continuación, se presenta una tabla promedio de la ponderación de juicios de expertos por las temáticas de los elementos de la herramienta de recaudo de información:

<b>TEMÁTICAS</b>	<b>RELACIÓN</b>	<b>SUFICIENCIA</b>	<b>CLARIDAD</b>
COMUNICACIÓN	2.88	2.75	3.00
DELEGACIÓN	2.96	2.96	3.00
IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	2.75	3.00	3.00
RESPONSABILIDAD	2.75	2.56	3.00

De esta manera se determinó que la herramienta cuenta con la estructuración aceptable para la recolección de datos de la presente investigación, y que aquellas preguntas que generaron las más bajas valoraciones responden a una contextualización del entrevistado para enfocar al tema general de la investigación. La ponderación individual de la evaluación de la herramienta se muestra a detalle en el Anexo A.

## **11. DISCUSIÓN**

### **11.1. GENERALIZACIONES**

A través del comportamiento de los gerentes de los casos de estudio A y B se identificó la presencia de microgerencia en las organizaciones, afianzada por la falta de confianza

hacia los colaboradores, la fiel creencia en supervisar todas las actividades y la convicción de querer garantizar el aumento de ingresos para la subsistencia de la organización.

En las empresas familiares pequeñas las condiciones de microgerencia están altamente arraigadas por la gobernabilidad en una gran parte del mismo núcleo familiar. Y es así como se corrobora que uno de los principales culpables del comportamiento de la microgestión es la falta fundamental de confianza entre el gerente y el empleado (Dowden, 2012), en donde una figura de este tipo suele representar costos demasiado altos dado a que el gerente sobre exige sus actividades y por otro lado genera desmotivación en los trabajadores.

Este tipo de comportamiento por parte de los gerentes; en donde generan desconfianza en las funciones de los demás, pero al mismo tiempo esperan que todos se pongan a la camiseta es una contradicción implícita en la cultura organizacional. Los gerentes de este tipo de organizaciones al compartir el rol de propietarios tienden a ver todo como un gasto y no como una inversión, y creen que el mayor indicador de rentabilidad lo provee el producto final o servicio entregado; dejando de lado los procesos de interacción entre todas las áreas funcionales de la organización en las dinámicas propias del día a día.

Dentro del análisis del diagnóstico, de las dos organizaciones, se encontró que existe una incipiente estructura organizacional en el caso B, y en el caso A con una estructura organizacional centralizada hacia el gerente en todas las áreas funcionales. En cualquiera de los dos casos es notorio observar, que esta estructura incide en el desorden de los procesos internos, afectando así el funcionamiento administrativo de las organizaciones.

Finalmente, tras el diagnóstico se estructuró un plan de acción escalable a empresas pequeñas familiares con el fin de mejorar los procesos internos de las mismas y brindar herramientas que permitan fortalecer la estructura organizacional.

## **11.2. RELACIÓN CON HIPÓTESIS**

En la investigación realizada se evidenció que la microgerencia está presente en las empresas familiares, afectando las áreas administrativas y operativas dado a que, el

trabajo y autoridad se ve en algunas oportunidades intervenido por el gerente, retrasando y afectando así, algunos procesos internos.

Se logró identificar tanto en la perspectiva del gerente como en la de los colaboradores, que hay falta de confianza por parte de los líderes hacia el resto del equipo, y esto se traduce en un malestar palpable en el lenguaje corporal de las respuestas que fueron proporcionadas por los entrevistados en el diagnóstico del presente estudio. La falta de confianza incurre en la intervención de la gerencia en procesos que para efectos prácticos hacen que el gerente deje de lado lo realmente importante y funcional de su cargo y se centre en los pequeños detalles que pueden ser efectuados por otros roles.

El plan de acción propuesto por la investigación busca reducir el efecto de la microgerencia a través de una serie de actividades propuestas que mejoran desde diferentes frentes los procesos de la organización. Este plan de acción está compuesto por dos fases, una corresponde al diagnóstico y otra corresponde a las actividades de implementación y tiene como objetivo contribuir a los líderes de las organizaciones a estructurar procesos internos, minimizando problemáticas relacionadas con microgerencia, falta de pertenencia para con la empresa, y adherencia a los cargos, funciones y responsabilidades de los empleados, entre otros.

Así mismo se logran afianzar las recomendaciones y estudios realizados frente al fenómeno de la microgerencia, que siempre suelen estudiarse desde dos perspectivas, la del empleado y la del microgerente; en donde como empleado suele sugerirse el adelantarse a las expectativas del gerente con el fin de fortalecer la confianza y por otro lado la del gerente, en aceptar las implicaciones negativas en su comportamiento (Dowden, 2012), y esto es posible mediante un proceso de formación y participación de todos los integrantes de la empresa, con el propósito de alinear las funciones de todos, en una visión compartida hacia el beneficio de la organización.

### **11.3. APLICACIONES PRÁCTICAS**

Dada la naturaleza de las empresas familiares de pequeño tamaño en donde hay ciertas limitantes presupuestales y el poder suele estar centralizado en una persona, la implementación del plan de acción propuesto dentro de la investigación es el punto de partida para la mejora de procesos internos, sin incurrir en altos costos de consultoría o

implementación de nuevas tecnologías; en donde lo realmente importante es generar un cambio organizacional en todas las áreas funcionales de la organización con mecanismos de seguimiento adecuados.

## **CASO A**

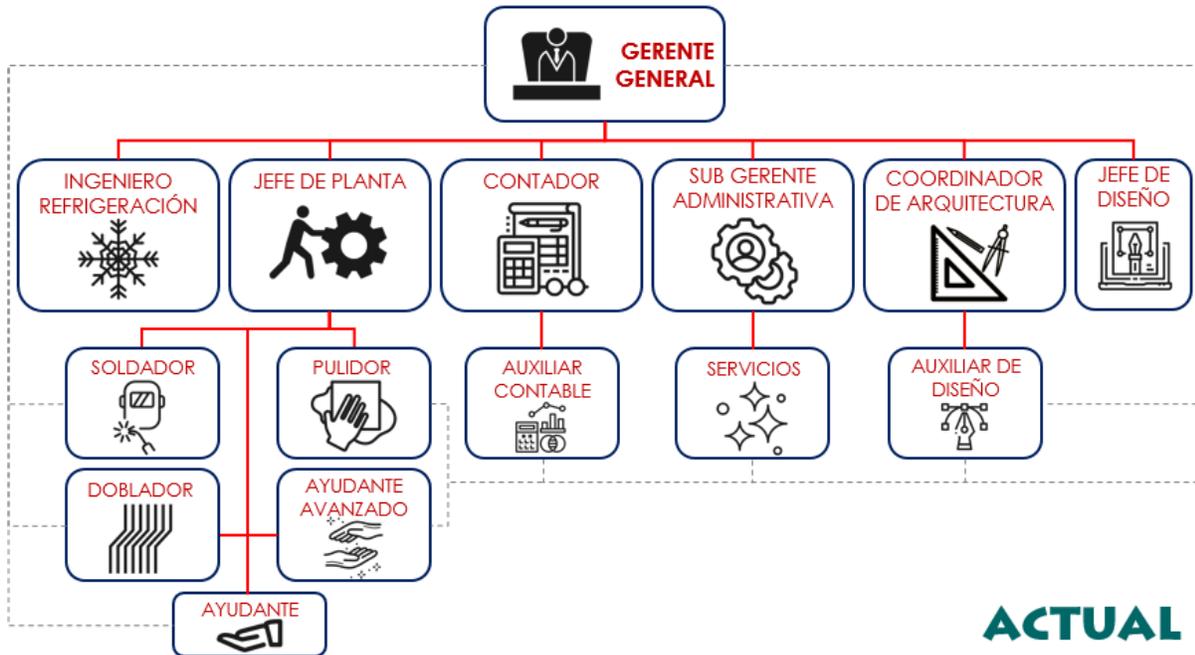
Para el caso A, el gerente propuso que la actividad se desarrollara de manera espontánea, por lo que al personal solo se les comunicó que se iba a realizar una reunión en la que participarían todos. Esto con el fin de que las personas no estuvieran predispuestas, y que el mecanismo de socialización de los perfiles (pocillos) fuera el elemento sorpresa, pues la intención era que fuera un espacio distinto a los de las reuniones periódicas.

Por otro lado, el gerente propuso que el espacio se prestará para un compartir en las instalaciones, por lo que se realizó un asado de almuerzo para que todos pudieran compartir después de la reunión.

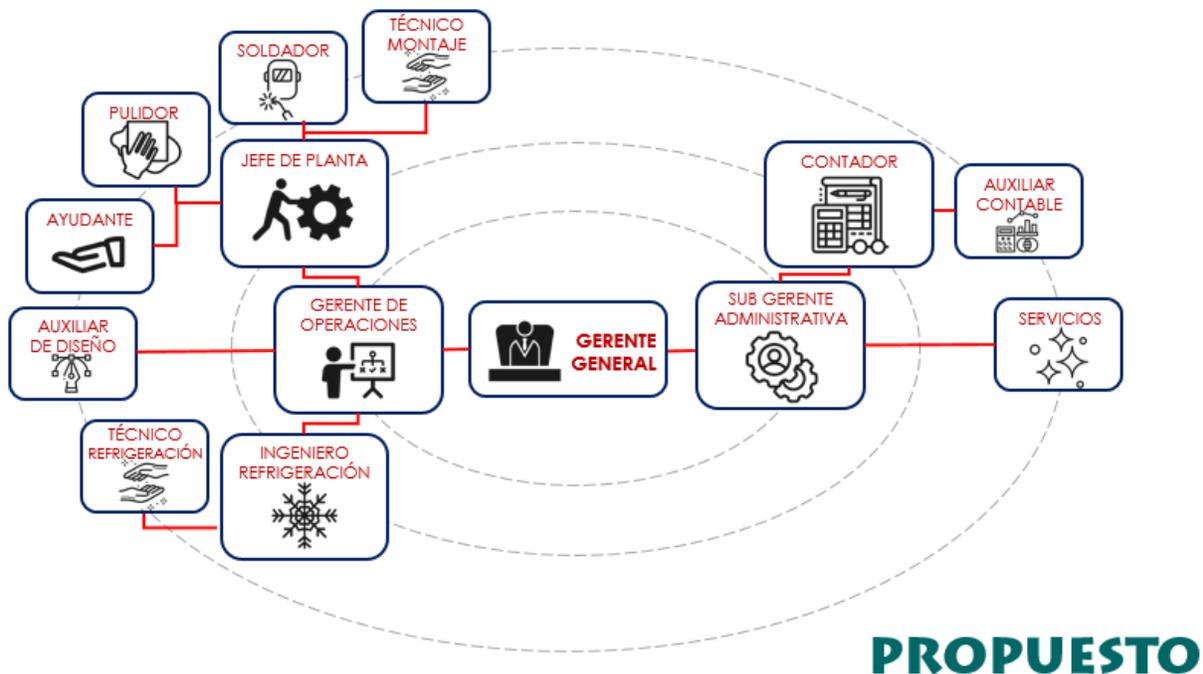
### *PRESENTAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INICIAL*

Como se mencionó anteriormente dentro del diagnóstico del caso A, la estructura organizacional de la empresa estaba dada de manera centralizada por parte del gerente, existiendo de esta forma, re procesos por falta de responsabilidades definidas. Este diagnóstico se socializó con el gerente de la empresa del caso A, y se dialogó de los riesgos y conflictos que esto produce en los procesos internos propios de la empresa. El gerente comprendió la importancia de generar una estructura organizacional más elocuente con la visión estratégica y lo que el líder espera alcanzar con la empresa en el futuro.

El gerente de la empresa del caso A conoce y entiende la importancia de una estructura organizacional organizada, ya que, en otro momento la empresa logró tener una estructura organizacional mucho más definida en los roles de cada uno de sus colaboradores, y que, por cuestiones de cambios y reducción del personal a través de los años, muchos procesos de gestión interna se fueron perdiendo, que fueron evidenciados en el diagnóstico del presente estudio.



Con el gerente y el equipo de trabajo, se estableció el nuevo organigrama teniendo en cuenta la situación actual y los recursos actuales de la empresa, de la siguiente manera:



### SOCIALIZAR Y ENTREGAR DOCUMENTO EN RELACIÓN AL PROCEDIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS Y DOCUMENTO DE PERFILES

La dinámica de validación se enfocó en la Etapa 2 de la Fase 1, mediante la aplicación del Plan de Acción, abarcando varios temas que se hallaron y analizaron en la Etapa 1 de diagnóstico, teniendo como temas relevantes en el caso A lo correspondiente a la desmotivación y desorientación por parte de los colaboradores, dada la falta de claridad en las funciones de cada perfil, y el valor o importancia de esas funciones, dentro de la organización, por la ausencia de motivación y compromiso frente a la empresa.

La actividad tuvo como objetivo socializar la propuesta del procedimiento de recursos humanos, en donde se actualizaron los perfiles, así como una propuesta de la estructura organizacional enfocada hacia el organigrama, con el fin de mejorar los procesos internos de la empresa para enfocar esfuerzos en conjunto con todo el personal.

Para presentar los perfiles a cada integrante de la organización, se elaboró un diseño personalizado de unos pocillos, en donde se presentaban las principales funciones de cada persona resaltando la importancia de su labor dentro del funcionamiento de la organización y exaltando sobre todo a la persona como valor funcional de la empresa. El objetivo de este mecanismo fue que el tema de socialización de los perfiles no se quedara en un papel, en donde al final, pudiera darse que el colaborador lo recibe y lee, sin ningún tipo de trascendencia.

### SOCIALIZAR PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO Y SU CORRESPONDIENTE IMPLEMENTACIÓN MEDIANTE LA ACTIVIDAD DE LOS POCILLOS CON FUNCIONES

La dinámica de socialización se enfocó en resaltar la labor de cada persona en la organización de acuerdo a su perfil, teniendo en cuenta las labores que realiza actualmente y la necesidad de identificar lo que se espera del cargo y la importancia de la persona dentro de la organización.



Para iniciar la actividad, se dio la introducción a la actividad y como se iba a desarrollar, el cual tuvo como intención ser un dialogo con los colaboradores sobre como ellos veían los cambios que se estaban llevando a cabo, y así mismo (desde su punto de vista en la

empresa) como se lograba mejorar como organización, entendiendo los problemas y limitantes que tiene en la actualidad la industria.



La reacción de los colaboradores al inicio fue reservada y con miedo por lo que estaba presente el gerente de la empresa. Sin embargo, al transcurrir el tiempo hubo personas que se animaron a participar dando la opinión, pero estas intervenciones se enfocaron a las instalaciones actuales y los problemas que viven día a día en el área de producción.

Después de las intervenciones, el gerente les hizo saber que quería escucharlos dado a que la intención del ejercicio era poder incluirlos, y hacer visible que para la organización su labor es muy importante para el funcionamiento, por lo que tuvieron las siguientes reacciones en distintos momentos de la reunión:

- Durante la mayor parte del conversatorio fue poca la intervención de los colaboradores y estuvieron reacios a proponer o intervenir de alguna manera, sin embargo, cuando la moderadora y el gerente tocaron el tema de la situación cambiante del entorno y como la organización se debe ir adaptando a esos cambios, se resaltó la labor de los colaboradores de nacionalidad extranjera (que son los más nuevos en la organización), en donde ellos entendieron el mensaje dado, “se puede comenzar de cero a partir de una determinada situación”. Estos testimonios hicieron que todo el grupo se emocionara al ver que se podían generar cambios y observar que el gerente estaba dispuesto a ayudarlos permitiendo mejorar el entorno.

- Así mismo, cuando se les mencionó el tema de los cambios que se estaban gestionando a partir de los procedimientos de recursos humanos, y que estos cambios solo se podían dar siempre y cuando todos en la organización estuvieran dispuestos a participar y fomentar el cambio, la reacción de todo el personal fue de aceptación y de emoción al ver que el reto se iba a dar de manera conjunta y no impuesta. Este tema fue muy importante para todos en la organización, dado a que el hecho de sentirse participes hizo que ellos pudieran entender su importancia en la empresa y la importancia de gestionar pequeños cambios dentro de su perfil.
- Cuando se les menciono que, dentro del nuevo procedimiento de recursos humanos, la gerencia estaba dispuesta a gestionar capacitaciones adecuadas a cada perfil, los integrantes de todas las áreas se animaron por el proceso de formación. Se evidenció que a pesar de que no todos tienen el mismo nivel de actitud frente a un proceso interno nuevo, los colaboradores que tuvieron mejor actitud al respecto contagiaron a los demás integrantes del grupo, entendiendo así, que los procesos propios de la empresa (tanto en producción como en el área administrativa) se pueden llegar a mejorar, aportando a la vida profesional y personal de cada uno.



Como última actividad, se les hizo entrega de los pocillos con las funciones más relevantes y las habilidades blandas que cada persona tenía. En este punto, se evidencio un agradecimiento de manera general, pues para ellos fue importante el ejercicio como mecanismo para elevar su rol dentro de la empresa, siendo el pocillo un detalle que no se esperaban. Para cerrar, se puede afirmar que la actividad tuvo la repercusión que se tenía esperada y que, además, logro tener un impacto más allá

del esperado, pues en lo que resto de la tarde, se evidencio una actitud diferente en todos los colaboradores.





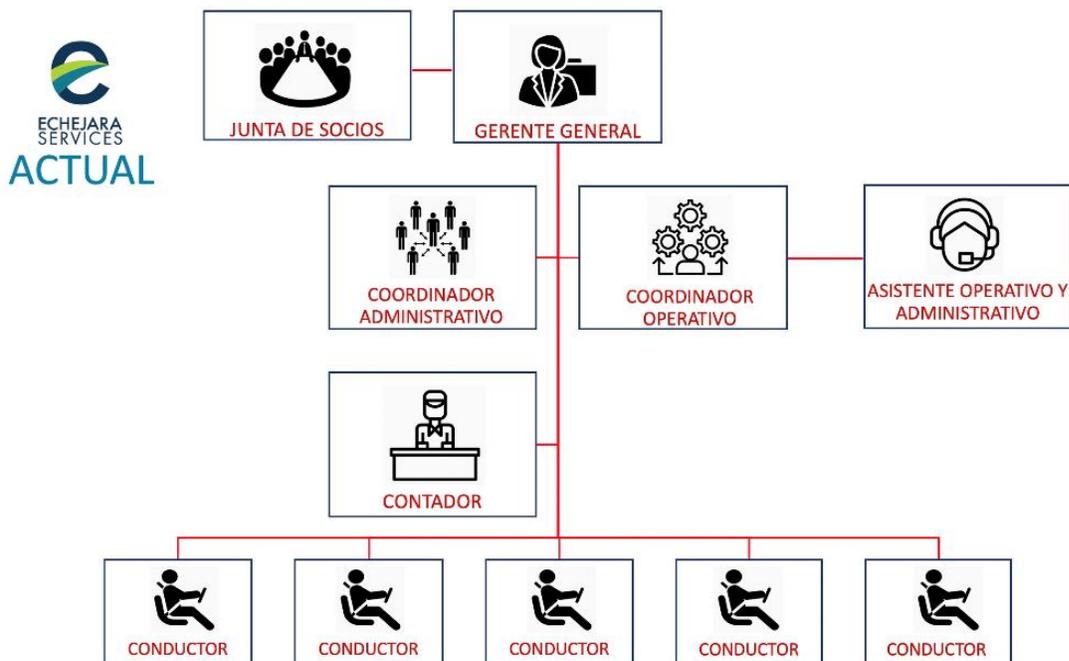
## **CASO B**

Para realizar la actividad de socialización en la empresa del Caso B, en primera medida se habló con el gerente de los puntos a tratar en la actividad, luego se programó una pequeña reunión extraordinaria al final de la jornada laboral, a la cual se citaron a todos los trabajadores de la empresa. Una vez reunido todo el personal, se repartió un refrigerio

con el objetivo de compartir y amenizar el ambiente. Después de que todos los colaboradores de la empresa estaban compartiendo y hablando, se hizo una pausa, para realizar una breve introducción sobre el objetivo de la actividad y el enfoque de la misma, para lograr el desarrollo, y finalidad previstos.

### PRESENTAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INICIAL

La actividad en primera medida consistió en realizar una socialización del organigrama actual de la empresa del caso B, mostrándole a los colaboradores una imagen con la estructura organizacional actual, y preguntándoles que pensaban en relación a este diagrama, tomando nota de las respuestas y un video, con el propósito de tener en cuenta cada una de las percepciones, en relación a que pensaban cada uno de ellos desde su cargo, del evidente exceso de funciones y falta de delegación con la que cuenta actualmente la gerencia. El organigrama se muestra a continuación:



En la validación de la Etapa 2 en la Fase 1 de la empresa caso B, se realizó la socialización y correspondiente entrega de los siguientes documentos: Descripción de funciones, responsabilidades y perfiles de cargo y Procedimiento de recursos humanos.

Se les explico a todos los colaboradores la importancia de contar con funciones bien definidas con el fin de agilizar procesos, responsabilidades para generar por parte del colaborador un empoderamiento de la labor que desempeña en la empresa y que también asuma la responsabilidad de las actividades que se le deleguen según los perfiles, para garantizar el buen desempeño de la empresa en los aspectos administrativos y operativos.

Se determinó que los procedimientos de recursos humanos son de vital importancia, porque través de ellos se define la estructura organizacional de una empresa, se realiza la asignación de cargos laborales, se comparten los perfiles y competencias y se les comenta que se realizará una evaluación de desempeño anualmente para establecer necesidades de formación y capacitación.

### SOCIALIZAR PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO Y SU CORRESPONDIENTE IMPLEMENTACIÓN MEDIANTE LA ACTIVIDAD DE LOS POCILLOS CON FUNCIONES

Dado a que todos se encontraban en silencio y no participaban, la primera persona que dio respuesta fue la gerente, en donde manifestó su interés de querer mejorar.

Seguida de esta intervención, la asistente manifiesta que en la empresa no se tienen bien definidas las funciones, hay mucho desorden porque todos quieren hacer de todo y al final no se hace nada y aunque todo el parque automotor es el mismo, cada vehículo es un mundo diferente y por eso se deben llevar registros individuales, al igual que no se debe esperar hasta el último día para hacer las cosas porque por ese motivo el trabajo es bajo presión y se cometen algunos errores, por ese motivo destaca esta actividad al ser muy asertiva para la organización y agradece a los moderadores y a la gerente.

El coordinador operativo se anima a opinar y destaca que uno de los puntos más importantes para mejorar el desempeño de la empresa, son las capacitaciones, ya que al brindar formación se mejoran los procesos internos de la empresa.

Desde el punto de vista de la gerente, la empresa ha sido destacada en todos los convenios donde ha estado contratada y se destaca por el buen servicio operativo, y considera que falta afianzar la parte administrativa, ya que, se ha dejado de lado un poco esta parte, sin embargo, aclaro el querer poner en práctica el plan de acción para afianzar aquello que se relaciona con la parte administrativa.

Mediante la actividad de la entrega de los pocillos, se resaltaron las principales funciones y habilidades blandas de quienes hacen parte de la empresa y través de un mensaje general se les hizo saber porque su labor es importante para la organización.

Se les explico la importancia de tener una estructura organizacional bien definida y se pidió su opinión frente a la actividad, a lo cual todos respondieron de una manera muy interactiva y propositiva, dando su opinión y brindando ideas de mejora.



A cada uno se le realizó la entrega de su pocillo no sin antes, resaltar cada una de sus cualidades y pidiendo un aplauso por parte de sus compañeros.



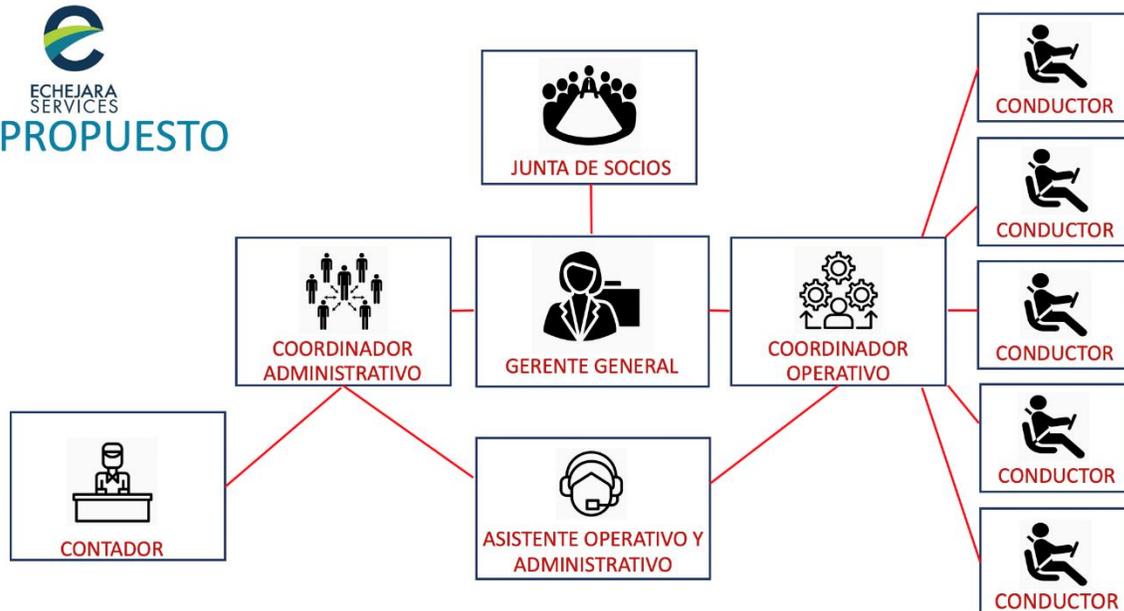


Todos se mostraron conformes y muy felices con la actividad, agradeciendo a los moderadores y brindándoles una sonrisa a sus compañeros.



### REUNIÓN CON GERENTE PARA ESTRUCTURAR NUEVO ORGANIGRAMA

Después de la actividad, se realizó una reunión con la gerente donde se propuso un nuevo organigrama teniendo en cuenta la actividad de la empresa y los recursos con que cuenta la misma, allí se estructuró la jerarquización y la delegación de funciones, como se muestra a continuación:



Para concluir, es necesario resaltar la importancia de hacer partícipe a los colaboradores, con el propósito de aumentar el compromiso hacia la organización al generar identificación con la misma.

## 12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

La falta de definición en las estructuras organizacionales y control en los procesos internos de las empresas familiares del Caso A y del Caso B, han llevado a generar la microgerencia, influyendo directamente en la falta de delegación de funciones hacia los colaboradores. La microgerencia se ve influenciada por la falta de aspectos como la correcta gestión de competencias, alineamiento organizacional, liderazgo, gestión de comunicación y motivación en el equipo.

Dentro de todo el proceso que se llevó a cabo, es importante resaltar que los dos gerentes de las empresas en estudio caso A y B, estuvieron dispuestos a colaborar y escuchar las propuestas de mejora que se formularon en el proceso; aceptaban que había cosas por mejorar y organizar en pro del crecimiento claro de las mismas. A su vez, el hecho de

realizar el diagnóstico como método para identificar las condiciones y características de funcionamiento fue de vital importancia para cada caso A y B, pues en ningún las organizaciones habían dedicado recursos para evaluar su estado actual refiriéndose a la estructura organizacional, ausencia de motivación, funciones y responsabilidades definidas, delegación de actividades, capacitaciones, entre otras; para poder visualizar y encaminar esfuerzos a realizar procedimientos de mejora para las situaciones que se estaban viviendo, en este caso, enfocado en actividades de procesos internos y gestión de recursos humanos.

Así mismo, la intención de reconocer y comprender lo que se podía mejorar en el caso A y B, tenía como finalidad tomar acciones que permitieran mejorar los procesos internos en las empresas familiares de pequeño tamaño a través de la estructuración del plan de acción a partir de lo analizado en el diagnóstico de los casos de estudio; el cual, produjo que en los líderes de las empresas estudiadas visualizaran un camino de mejora para implementar. Para las dos organizaciones, es valioso el plan de acción propuesto teniendo en cuenta tipo de organización que son: empresas familiares pequeñas; y resaltaron que este modelo es el punto de partida para mejorar cosas a las cuales no se les ha prestado la atención suficiente y continuaran con su ejecución y seguimiento de resultados en el tiempo.

Se propone un cambio de estructura y una serie de recomendaciones que se documentaron y socializaron mediante una actividad lúdica propuesta en el plan de acción con el objetivo de contribuir a la estructuración de procesos internos. Como parte del plan fue necesario la redefinición de perfiles, funciones y responsabilidades de los cargos con el propósito de definir la estructura y potenciar las habilidades en la búsqueda de soluciones que puedan contribuir con una mejora en el desempeño de los colaboradores.

De manera general se identifica que la microgerencia afecta negativamente a las empresas pequeñas familiares en los procesos internos y las dinámicas propias del recurso humano; la implementación de la primera fase del plan de acción se generó un

impacto y percepción positiva dentro de toda la organización, desde la gerencia hasta la parte operativa.

## **RECOMENDACIONES**

El tema de microgerencia es claramente identificado en empresas familiares de pequeño tamaño; sin embargo, ampliar los casos de estudio desde la etapa de diagnóstico será útil para fortalecer el plan de acción propuesto e identificar variables adicionales que contribuyen al estado de microgerencia, dado que para el caso particular se tomaron como referencia dos empresas en las que se inició la implementación del plan de acción. Al incluir más organizaciones en próximas investigaciones bajo la metodología aquí propuesta abre la posibilidad a considerar otras variables como lo son el sector productivo, tiempo en el mercado y modelo de negocio.

Dado el efecto que se identificó dentro de la socialización de la primera fase del plan de acción, positivo, es imperativo continuar con la implementación del plan acción propuesto para la investigación, sugiriendo que se destine una persona como líder de coordinación del mismo y que valide la efectividad del mismo identificando la mejora en los procesos internos y los posibles inconvenientes que puedan ir mejorando el plan de acción.

Una recomendación general frente a la intervención del gerente en las actividades de socialización es garantizar las condiciones idóneas para que los colaboradores puedan transmitir sus ideas; durante la socialización realizada fue evidente que los dos gerentes, dentro del marco de microgerencia identificado, intervienen en reiteradas ocasiones haciendo que la reunión fuese más extensa y que la participación de los demás implicados fuera menor.

## **13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Administración De Empresas, M. E., Com LUCCIOLA MIENTES AGUIRRE, I., & Alex Luque, I. L. (n.d.). *TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL "MODELO DE REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR PARA*

- MEJORAR LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICA: CASO REMOLQUES ROMUENCE" AUTORA: TUTOR. Retrieved from <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5409/1/UPS-GT000509.pdf>
- Alonso, A. D., Kok, S., & O'Shea, M. (2019). The family business, adversity and change: A dynamic capabilities and knowledge-based approach. *Journal of General Management*, 44(2), 96–109. <https://doi.org/10.1177/0306307018810585>
- Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Barrios, M., & Universidad de Palermo. (2015). Superposición de roles gerenciales y roles propietarios en las pequeñas y medianas empresas familiares.
- Brooks, G. (2002). *Euromoney Institutional Investor PLC Restructuring the Family Business*. Source: *The Journal of Private Equity* (Vol. 5).
- Castaño, L., Caldas, C., Manjarrés, N., Daniel, M., & Quitian, E. (2010). *El gobierno corporativo de las sociedades de familia en Bogotá. 2010*.
- Custodio, L. (2019). *Las empresas familiares, un motor diferente de la economía*. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/217556>
- Danes, S. M., Haberman, H. R., & McTavish, D. (2005). Gendered discourse about family business. *Family Relations*. <https://doi.org/10.1111/j.0197-6664.2005.00010.x>
- De, B., & Economicos, E. (2002a). *EL GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR*. Retrieved from <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2083/docview/1348762455/fulltextPDF/340F776692E946E4PQ/58?accountid=34925>
- De, B., & Economicos, E. (2002b). *SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR: ALGUNAS CLAVES DEL ÉXITO*. Retrieved from <https://search.proquest.com/openview/134ca38024c5fc740fc72a632106acba/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1536340>
- Economic and Political Weekly. (2004). *Family Business*. 48 (Vol. 39). Retrieved from <https://about.jstor.org/terms>
- Fernández Pérez, P. (2017). Las 340 mayores corporaciones familiares en 17 países de América, Europa y Asia en el 2010. *Universidad de Los Andes, Colombia*. . <https://doi.org/10.7440/j.ctt1zw5tk8.8>
- Folle, C., & Delucchi, A. (2013). La comunicación en la empresa familiar. *El Observador*.
- Gallo, M. Á. (2004). *Tipologías de las empresas familiares*. Retrieved from [https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/6966/4/Tipologías de las empresas familiares.pdf](https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/6966/4/Tipologías%20de%20las%20empresas%20familiares.pdf)
- Guzmán, H. D. (n.d.). *La planeación estratégica en las empresas familiares de Tehuacán y su contribución a la mejora del desempeño Áreas de investigación: Teoría de la organización*. Retrieved from <http://premio.investiga.fca.unam.mx/docs/ponencias/2012/6.1.pdf>
- Juan José Aranda Ontiveros, I., Wilbert De Jesús Oreza Pacheco, L., Margarita Solorzano Díaz, L., & Emeterio Madero Llanes, J. (2015). CRITERIOS DE CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR CRITERIA FOR FAMILY BUSINESS CONCEPTUALIZATION, 4(23), 185–199. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2015.040323.185-199>
- Julio, P. (n.d.). Sucesión generacional en empresas familiares agropecuarias.

- Lagos Cortés, D., Betancourt Ramírez, J., & Gómez Betancourt, G. (2018). Relación entre gobierno corporativo, control familiar y desempeño en empresas colombianas, 28(69), 85–98. <https://doi.org/10.2307/90022825>
- Lozano, M. (2003). *Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar*.
- Manuel, J., & Cañas, S. (2015). *Las empresas familiares: una caracterización empresarial y la tipología societaria de capital más adecuada Family businesses: a best corporate characterizaton and typology*. *Revista de Fomento Social* (Vol. 70). Retrieved from <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2083/docview/1781805139/B7E52D04235144F9PQ/7?accountid=34925>
- Marcela Gómez, D., & Prowesk, K. S. (2011). *Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali 1* (Vol. 9).
- Margarita Omaña Guerrero, L., & Auxiliadora Briceño Barrios, M. (2013). Política de emprendimiento en Colombia, 2002-2010. *Estudios Gerenciales*, 29, 293–302. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.001>
- Monsó, L. (2004). Empresas familiares: ¿una bomba de tiempo en cuenta regresiva! Retrieved February 8, 2019, from <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2137/gh4/BancoConocimiento/E/empresasfamiliares/empresasfamiliares.asp>
- Moreno, C., & Noticiasfinancieras, J. A. (2006). *Conflictos en empresas familiares*. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/465883027?accountid=34925>
- Mipymes.gov.co. (2019). Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande. [online] Available at: [http://www.mipymes.gov.co/publicaciones/2761/definicion\\_tamano\\_empresarial\\_micro\\_pequena\\_mediana\\_o\\_grande](http://www.mipymes.gov.co/publicaciones/2761/definicion_tamano_empresarial_micro_pequena_mediana_o_grande) [Accessed 24 Feb. 2019].
- Noticias Financieras. (2009). *Se presenta proyecto para mejorar gestion de empresas familiares*. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/466724678?accountid=34925>
- Pieper, T. M., Astrachan, J. H., & Manners, G. E. (2013). Conflict in family business: Common metaphors and suggestions for intervention. *Family Relations*. <https://doi.org/10.1111/fare.12011>
- Sandoval, J. H., & Guerrero, D. E. (2010). Empresas familiares en colombia: hacia la construcción de un modelo de gestión comercial. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 13(1), 135–146. Retrieved from <https://revistas.udca.edu.co/index.php/ruadc/article/view/717>
- Serie, A., & Barugel, E. A. (2012). *UNIVERSIDAD DEL CEMA Buenos Aires*. Retrieved from <http://www.cema.edu.ar/u/ebarugel/>
- Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá, & Confecámaras. (2009). *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*.
- Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, K. (2008). *Revista de ciencias sociales. Revista de Ciencias Sociales* (Vol. 14). Instituto de Investigación Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo- Venezuela. Retrieved from [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182008000100004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182008000100004&script=sci_arttext)

## **14. ANEXOS**

- A. VALIDACIÓN DE HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN DE DATOS
- B. ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS
- C. PLAN DE ACCIÓN
- D. PROCEDIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS CASO A
- E. PROCEDIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS CASO B

# **ANEXO A**

PREGUNTAS GERENTE	
RESPONSABILIDAD	Tiene certeza de cuáles son las actividades que debe desempeñar en su cargo
COMUNICACIÓN	¿Sabe que espera el equipo de usted?
RESPONSABILIDAD	¿Qué es lo más importante para su cargo? ¿le presta la atención requerida?
COMUNICACIÓN	La gente manifiesta lo que piensa en las reuniones, hay reuniones
DELEGACIÓN	Cómo se siente al delegar el trabajo
DELEGACIÓN	Suele hacer actividades que le corresponden a otra persona
DELEGACIÓN	Suele fijarse en el detalle del trabajo de los demás
DELEGACIÓN	Cómo se siente con que lo demás tomen decisiones sin consultarle
RESPONSABILIDAD	Alguien ha tomado una decisión sin consultarle... ¿qué pasó?
RESPONSABILIDAD	Suele intervenir en el trabajo de los demás
DELEGACIÓN	¿qué tan preparado siente que está todo el equipo? Expectativas
IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	¿Cuál es la percepción de su equipo? ¿los siente motivados?
DELEGACIÓN	Siente que tiene demasiada responsabilidad, fuera de las actividades del gerente
PREGUNTAS ADMINISTRATIVO-OPERATIVO	
	¿Qué siente que se puede mejorar en la empresa?
RESPONSABILIDAD	Tiene certeza de cuáles son las actividades que debe desempeñar en su cargo
COMUNICACIÓN	¿Sabe que espera su líder de usted?
RESPONSABILIDAD	Como se siente con las actividades asignadas... ¿cree que puede hacer más?
COMUNICACIÓN	Como se siente al delegar actividades
DELEGACIÓN	Suele hacer actividades que le corresponden a otra persona
DELEGACIÓN	Puede tomar decisiones relacionadas a su cargo sin consultarlas, las ha tomado?
DELEGACIÓN	Suele fijarse en el detalle del trabajo de los demás
DELEGACIÓN	Siente que su trabajo se ve retrasado por la intervención su líder
RESPONSABILIDAD	¿Qué es lo más importante para su cargo? ¿le presta la atención requerida?
RESPONSABILIDAD	¿qué tan preparado siente que está todo el equipo de trabajo para las actividades
DELEGACIÓN	Siente que su líder confía en sus capacidades laborales
IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	Siente que todo el equipo está motivado, se siente motivado
DELEGACIÓN	Suele participar activamente y dar su punto de vista en las reuniones
COMUNICACIÓN	Suele mantener informado a su líder de las actividades realizadas
COMUNICACIÓN	Hay reuniones frecuentes con la gerencia, ¿ha solicitado alguna reunión con el?
DELEGACIÓN	Su líder ha realizado actividades en algún momento que le correspondían a usted

ÍNDICES DE EVALUACIÓN			
RELACIÓN - RELEVANCIA	Es importante su inclusión dentro del análisis	0. No cumple	No tiene relación
		1. Bajo nivel	Requiere revisar y modificar
		2. Moderado nivel	Aceptable pero susceptible a pequeños ajustes
		3. Alto nivel	Es claro y tiene relación con el tema
SUFICIENCIA	Los ítems permiten obtener una medición cualitativa del tema de microgerencia	0. No cumple	No es suficiente
		1. Bajo nivel	Requiere revisar y modificar
		2. Moderado nivel	Aceptable pero susceptible a pequeños ajustes
		3. Alto nivel	Permite realizar una valoración cualitativa
CLARIDAD	Fácil de entender sintáctica y semánticamente	0. No cumple	No es claro
		1. Bajo nivel	Requiere revisar y modificar
		2. Moderado nivel	Aceptable pero susceptible a pequeños ajustes
		3. Alto nivel	Es claro y tiene relación con el tema

JUICIO DE EXPERTOS PONDERADO			
TEMÁTICAS	RELACIÓN	SUFICIENCIA	CLARIDAD
COMUNICACIÓN	2.88	2.75	3.00
DELEGACIÓN	2.96	2.96	3.00
IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	2.75	3.00	3.00
RESPONSABILIDAD	2.75	2.56	3.00

INDIVIDUAL				
	TEMÁTICAS	RELACIÓN	SUFICIENCIA	CLARIDAD
1	COMUNICACIÓN	2.50	2.00	3.00
	DELEGACIÓN	3.00	3.00	3.00
	IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	3.00	3.00	3.00
	RESPONSABILIDAD	2.75	2.50	3.00
2	COMUNICACIÓN	3.00	3.00	3.00
	DELEGACIÓN	3.00	3.00	3.00
	IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	3.00	3.00	3.00
	RESPONSABILIDAD	2.75	2.50	3.00
3	COMUNICACIÓN	3.00	3.00	3.00
	DELEGACIÓN	3.00	3.00	3.00
	IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	3.00	3.00	3.00
	RESPONSABILIDAD	3.00	2.50	3.00
4	COMUNICACIÓN	3.00	3.00	3.00
	DELEGACIÓN	2.86	2.86	3.00
	IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	2.00	3.00	3.00
	RESPONSABILIDAD	2.50	2.75	3.00
5	COMUNICACIÓN	3.00	3.00	3.00
	DELEGACIÓN	3.00	3.00	3.00
	IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	3.00	3.00	3.00
	RESPONSABILIDAD	2.80	2.70	3.00

## **ANEXO B**

## Flor Marina Parra Paez

DEMOGRAFICA		
1	Genero	Femenino
2	Edad	65
3	Nivel escolaridad	Especializacion
5	Cargo	Gerente de Echejara y socia
6	Antigüedad	5 años
7	Área donde trabaja	Gerencia

GENERAL			
TEMA A TRATAR	RESPUESTA	RESPUESTA NO VERBAL	
1	¿Qué siente que se puede mejorar en la empresa?	El sentido de pertenencia que tienen los empleados no es el mejor. Se debe querer y sentir gusto por lo que se hace y es un punto importante que ayudaría a mejorar a echejara	Se emociona al hablar

FUNCIONES			
TEMA A TRATAR	RESPUESTA	RESPUESTA NO VERBAL	
1	Tiene certeza de cuales son las actividades que debe desempeñar en su cargo	Por supuesto, dirigir y liderar la empresa. Ampliar sus negocios y asegurar su permanencia y progreso en el tiempo.	Su expresion es de seriedad al hablar, utilizando un tono de voz fuerte, pero sin gritar.
2	¿Sabe que espera el equipo de usted?	Una lider, alguien que los oriente y los motive.	Responde rapido y contundente.

MICROGERENCIA			
TEMA A TRATAR	RESPUESTA	RESPUESTA NO VERBAL	
1	¿Qué es lo más importante para su cargo? ¿le presta la atención requerida?	Lo más importante es asegurar ingresos suficientes para generar rentabilidad y empleo. A veces por tantas ocupaciones olvido estar pendiente de lo principal, aunque con el día a día todo se vuelve una prioridad.	Piensa antes de responder, y cuando lo hace. Muestra seriedad al hablar.
2	La gente manifiesta lo que piensa en las reuniones, hay reuniones	Las reuniones al interior de una empresa son importantes y necesarias, la retroalimentacion hace parte fundamental del crecimiento.	Sonríe un poco, pero de inmediato su expresion se vuelve seria.
3	Como se siente al delegar el trabajo	En ocasiones un poco insegura de hacerlo, al no ver sentido de pertenencia es difícil delegar del todo.	Claramente se nota que reflexiona antes de responder.
4	Suele hacer actividades que le corresponden a otra persona	Claro, al ser gerente y propietaria me duele ver que no hagan las cosas con entrega y de forma correcta. Esto hace que a veces desempeñe actividades que no debo y que me quitan tiempo.	Su expresion es seria pero sonríe un poco. Es algo que sucede todo el tiempo.
5	Suele fijarse en el detalle del trabajo de los demás	Si, no me gusta que hagan las cosas por hacer, así como yo me esmero en todo lo que hago, me gusta que los demás lo hagan.	Se nota la emociion al responder, incluso se sulfura un poco al hablar.
6	Como se siente con que lo demás tomen decisiones sin consultarle	En ocasiones me molestaba, sin embargo entendí que cada persona debe tener poder de decision, eso beneficia a la empresa.	Responde de manera serena y tranquila, no se emociona ni se sulfura.
7	Alguien ha tomado una decisión sin consultarle... ¿qué pasó?	Claro, Siempre y cuando la decisión sea la acertada no genera molestia. Cuando ha sucedido lo contrario, se ha realizado el llamado de atencion respectivo.	Al ser una empresa familiar tienden a confundirse un poco las cosas. Sin embargo, no se ve molestia alguna al responder.
8	Suele intervenir en el trabajo de los demás	Si veo que no se hace bien, lo hago.	Sonríe porque es algo que sucede todo el tiempo, aveces no porque se haga mal sino porque no se hace como le gustaria.
9	¿qué tan preparado siente que está todo el equipo? Expectativas	No estan lo suficientemente preparados, y no veo ganas de hacerlo. Es falta de actitud y ganas de aprender cada día.	Se molesta un poco pero responde de manera rapida y contundente.
10	¿Cuál es la percepción de su equipo? ¿los siente motivados?	No, los veo tranquilos con su trabajo, no veo motivacion alguna por su trabajo o por superarse.	Responde rapido y seguro. Se nota algo molesta.
11	Siente que tiene demasiada responsabilidad, fuera de las actividades del gerente	Al ser gerente, la cosa mas minima resulta importante y genera preocupación. Además, cuando las cosas no se estan haciendo bien, estas responsabilidades aumentan.	Se nota molesta pero nostalgica al hablar. Sin embargo su expresion es tranquila y serena, segura al hablar.

## Miller Herreño

DEMOGRÁFICA		
1	Genero	Masculino
2	Edad	36
3	Nivel escolaridad	bachillerato
4	Ocupación	conductor
5	Cargo	conductor
6	Antigüedad	3 años
7	Área donde trabaja	

GENERAL			
TEMA A TRATAR	RESPUESTA	RESPUESTA NO VERBAL	
1	¿Qué siente que se puede mejorar en la empresa?	Los convenios que tiene la empresa, ademas que en ocasiones nos dejan esperando mucho tiempo.	Su expresion es tranquila

FUNCIONES			
TEMA A TRATAR	RESPUESTA	RESPUESTA NO VERBAL	
1	Tiene certeza de cuales son las actividades que debe desempeñar en su cargo	Claro, yo debe cumplir los servicios que me asignan en los convenios en donde trabajo.	Responde seguro y rapido
2	¿Sabe que espera su líder de usted?	La gerente espera de mi que sea cumplido con los servicios, que cuide y proteja mi herramienta de trabajo que en este caso seria la camioneta, ademas que no reporten quejas de mi trabajo.	Reflexiona antes de responder y lo hace un poco sorprendido

MICROGERENCIA			
TEMA A TRATAR	RESPUESTA	RESPUESTA NO VERBAL	
1	Como se siente con las actividades asignadas... ¿cree que puede hacer más?	La verdad es que yo trabajo mucho y al tener un contrato de colaboracion practicamente yo soy mi jefe y me pongo mi horario asi como mi sueldo. Por eso no creo que pueda hacer mas de lo que hago, ya que trabajo de lunes a domingo.	Adopta un apostura de inconformismo y al responder lo hace como resignado
2	Como se siente al delegar actividades	En mi puesto no delego actividades	Responde rapido y conciso
3	Suele hacer actividades que le corresponden a otra persona	En ocasiones si, cuando algun compañero sufre un imprevisto y la camioneta se le daña y me encuentro cerca, yo soy quien recoge el usuario que transportaba y le hago el respectivo relevo.	Responde un poco emocionado, se percibe que se siente orgulloso de ayudar a sus compañeros
4	Puede tomar decisiones relacionadas a su cargo sin consultarlas, las ha tomado?	Si por supuesto, sin embargo en ocasiones debo consultar primero en la empresa en caso de algun relevo.	Responde asombrado pero con tranquilidad
5	Suele fijarse en el detalle del trabajo de los demás	la verdad no me que queda tiempo de fijarme en el detalle de los demas. Sin embargo, veo que la coordinacion operativa aveces no cumple con algunas cosas y en los mantenimientos se retrasa un poco.	Responde con seriedad.
6	Siente que su trabajo se ve retrasado por la intervención su líder	no para nada, ella hace su gestion ante las empresas para que paguen a tiempo y para tener mas convenios en donde trabajar.	Responde alegre y tranquilo. Sabe que el lider hace un buen trabajo
7	¿Qué es lo más importante para su cargo? ¿le presta la atención requerida?	Ser puntual y prestar un buen servicio. Mantener la camioneta limpia y ser muy amable con el usuario.	Responde energico y feliz. Seguro
8	¿qué tan preparado siente que está todo el equipo de trabajo para las actividades que realizan?	La mayoría de conductores estan preparados, pero ahí algunos que son muy jovenes y no tiene la experiencia para este trabajo. Ademas hay personas que no se viosten y se expresan de una manera adecuada con lo que exige este trabajo.	Responde energico y con seriedad. Se nota que toma muy en serio su trabajo.
9	Siente que su líder confía en sus capacidades laborales	si completamente, llevo mucho tiempo en esta empresa, incluso soy unos de los primeros. He respondido correctamente a la confianza que se me ha dado	su expresion es de satisfaccion.
10	Siente que todo el equipo está motivado, se siente motivado	En algunos contratos si, pero hay otro en donde se demoran mucho con el pago.	Responde animado y seguro
11	Suele participar activamente y dar su punto de vista en las reuniones	Cuando se hacen las reuniones claro que si, la idea es mejorar cada día	Se muestra critico y seguro
12	Suele mantener informado a su líder de las actividades realizadas	La mayor parte del tiempo si, ademas cuando se presentan algunos problemas con usuarios de los convenios es mejor explicar que sucedió.	Su actitud es de seriedad
13	Hay reuniones frecuentes con la gerencia, ¿ha solicitado alguna reunión con el?	No hay reuniones frecuentes. Cuando se necesitan se solicitan, sin embargo no es muy comun	Responde muy puntualmente y resignado
14	Su líder ha realizado actividades en algún momento que le correspondían a usted	NO, para nada,	Responde rapido y conciso

**Julian Nicolas Duarte**

DEMOGRAFICA	
1	Genero Masculino
2	Edad 20
3	Nivel escolaridad bachillerato
4	Ocupación
5	Cargo Coordinador operativo
6	Antigüedad 1 año
7	Área donde trabaja Copordinacion operativa

GENERAL		
TEMA A TRATAR	RESPUESTA	RESPUESTA NO VERBAL
1	¿Qué siente que se puede mejorar en la empresa? Se puede manejar la operación con mas tecnología, actualmente se hace muy artesanal.	Responde con exaltacion y sorpresa.

FUNCIONES		
TEMA A TRATAR	RESPUESTA	RESPUESTA NO VERBAL
1	Tiene certeza de cuales son las actividades que debe desempeñar en su cargo Algunas si, otras las he aprendido con el paso del tiempo. Desde la coordinacion administrativa y la gerencia me ayudan a definir que debo hacer	Responde con algo de duda, mostrando un poco de molestia
2	¿Sabe que espera su líder de usted? Si, ella desea que la operación se tenga completamente controlada. Que se tengan reportes e informes al dia. Que al momento de solicitarme algun dato, lo tenga a la mano.	Reflexiona antes de responder, luego habla rapido. Ya se lo habian solicitado antes.

MICROGERENCIA		
TEMA A TRATAR	RESPUESTA	RESPUESTA NO VERBAL
1	Como se siente con las actividades asignadas... ¿cree que puede hacer más? Si, ciertamente la operación que se maneja no es muy grande y los contratos que se tienen no demandan mucho tiempo, todos son muy ordenados. Sin embargo siento que a veces me asignan funciones que no me corresponden.	Adopta un apostura de tranquilidad y relajacion al responder. Incluso con un poco de soberbia.
2	Como se siente al delegar actividades Como tal en mi cargo no delego funciones a nadie, como lo dije anteriormente la operación de la empresa no es muy grande y con una persona es suficiente. Ademas, como no es una empresa administradora sino que la foto es propia, el control que se realiza permite que el control sea mas sencillo.	Habla con seguridad y conocimiento del tema. Es claro que esta inmerso en su trabajo.
3	Suele hacer actividades que le corresponden a otra persona Yo hago de todo, aca no solamente funciona una empresa, por esa razon muchas veces hago cosas que no estan a mi alcance o de las que no se mucho. A veces es difícil negarse a hacer lo que me mandan.	Habla con resignación, pero se nota un poco de molestia al tratar el tema.
4	Puede tomar decisiones relacionadas a su cargo sin consultatlas, las ha tomado? Puedo hacerlo, pero en ocasiones no lo hago porque ha sucedido que me regañan. Sin embargo, por la falta de tiempo de mis compañeros es necesario tomarlas. Pero, cuando la gerente o el coordinador administrativo estan presentes prefiero consultarles antes, pues muchas decisiones dependen de dinero	Se muestra incomodo con la pregunta, como antes le han llamado la atención su actitud es de resignacion. Sin embargo se emociona un poco cuando al decir que habia tomado decisiones por su cuenta.
5	Suele fijarse en el detalle del trabajo de los demás Si, me gusta comparar mi trabajo con el de los demas. Al principio no me fijaba en los detalles, pero con el tiempo aprendí que se debe hacer el trabajo muy minuciosamente. Así mismo, me fijo en como realizan su labor los demas	Se emociona al responder, reflexiona y piensa para luego continuar.
6	Siente que su trabajo se ve retrasado por la intervención su líder En ocasiones si, cada quien le gusta que las cosas se hagan a su manera y eso ha ocasionado muchas molestias en ella. Sin embargo he aprendido a manejar estas situaciones y esto ha permitido desempeñar mejor mi labor, beneficiando a todos.	Responde con seguridad y dominio de si mismo. Tiene experiencia en el tema.
7	¿Qué es lo más importante para su cargo? ¿le presta la atención requerida? Control, en este cargo lo mas importante es ejercer un buen control a las camionetas y a los conductores, pues de eso depende la empresa. En ocasiones se han presentado problemas por hacerlo de la manera correcta pues manejar este tipo de personas no es facil. Es un trabajo que se hace en compañía del coordinador administrativo y la gerente.	Se nota un poco inseguro al hablar, quizás un poco nervioso.
8	¿qué tan preparado siente que está todo el equipo de trabajo para las actividades que realizan? Sin lugar a dudas la gerente esta completamente capacitada para su cargo, ella fue quien inicio la empresa y la puso en marcha. El coordinador administrativo tiene experiencia en el cargo y aprende rapido. Con sinceridad al que le falta un poco de capacitacion es a mi, debo admitir que me falta un poco de actitud para el trabajo y debo ser mas proactivo.	Se molesta un poco para hablar, y responde un poco frustrado. Admite su error y despues se muestra con mejor actitud al expresar que quiere mejorar.
9	Siente que su líder confía en sus capacidades laborales No del todo, mi falta de proactividad ha hecho que esto sea así. Pero ha sido por que he tardado en hacer algunas cosas, mas no por falta de capacidad	Habla un poco decepcionado
10	Siente que todo el equipo está motivado, se siente motivado Este trabajo no es facil y la empresa ha pasado por muchas cosas por culpa de los conductores. A veces me he sentido sin motivacion, pero ha sido muy poco.	Responde animado y seguro
11	Suele participar activamente y dar su punto de vista en las reuniones Suelo ser muy reservado, pero soy consiente que debo expresar mejor mis sugerencias.	Se muestra reservado, luego sonrie y responde traquilamente
12	Suele mantener informado a su líder de las actividades realizadas Todo el tiempo, la operación asi lo exige.	No piensa para hablar. Responde rapido y seguro
13	Hay reuniones frecuentes con la gerencia, ¿ha solicitado alguna reunión con el? La operación es continua, esto hace que la comunicación sea muy fluida entre todos. Sin embargo, cuando es un tema mas delicado, se solicita un espacio mas reservado.	Piensa para hablar. Su expresion es tranquila y de seguridad
14	Su líder ha realizado actividades en algún momento que le correspondían a usted Al principio si. Pero despues poco a poco fue delegando el trabajo. Creo que por mi falta de experiencia. Pero actualmente cada quien se ocupa de sus funciones	Se muestra un poco decepcionado al principio, pero luego su expresion es tranquila y responde de manera segura.

**Jorge David Duarte**

DEMOGRAFICA		
1	Genero	Masculino
2	Edad	27
3	Nivel escolaridad	Especializacion
4	Ocupación	
5	Cargo	Coordinador administrativo
6	Antigüedad	1 año
7	Area donde trabaja	Coordinación administrativa.

GENERAL			
TEMA A TRATAR	RESPUESTA	RESPUESTA NO VERBAL	
1	¿Qué siente que se puede mejorar en la empresa?	Siento que las funciones no estan definidas completamente y todos hacemos de todo. Es algo que podría mejorarse	Esta estimulado al hablar, su expresionn es seria.

FUNCIONES			
TEMA A TRATAR	RESPUESTA	RESPUESTA NO VERBAL	
1	Tiene certeza de cuales son las actividades que debe desempeñar en su cargo	Aunque no se me especificaron al principio, con el paso del tiempo he venido definiendo cada una de ellas.	Su expresion es tranquila pero se nota incredulidad por el hecho de que no tenia funciones definidas al iniciar en el cargo.
2	¿Sabe que espera su líder de usted?	La gerente espera de mi proactividad y sentido de pertenencia hacia la empresa	Piensa para responder pero al hacerlo se emociona

MICROGERENCIA			
TEMA A TRATAR	RESPUESTA	RESPUESTA NO VERBAL	
1	Como se siente con las actividades asignadas... ¿cree que puede hacer más?	Mientras los roles se definan bien, si. Pero cuando todas las personas hacen todas las funciones, el tiempo no rinde y el trabajo no se ve.	Se asombra al responder, evidentemente algunas cosas le generan molestia
2	Como se siente al delegar actividades	En ocasiones no confio mucho en las personas a quien les delego, sin embargo el hecho de delegar funciones hace que me enfoque mas en mi verdadero trabajo	Se nota alivio al responder, lo hace serenamente.
3	Suele hacer actividades que le corresponden a otra persona	Si, al ver que no se hacen de la correcta forma es algo que no se puede evitar, pues all tener sentido de pertenencia con la empresa si se ve que algo no sale como se debe, es necesario intervenir así no sea mi funcion.	Reflexiono antes de responder, y cuando lo hizo fue rapido y contundente.
4	Puede tomar decisiones relacionadas a su cargo sin consultarlas, las ha tomado?	Si, por supuesto. En ocasiones no puedo esperar a pedir autorizacion de la gerente puesto que se encuentra en otras labores	Responde energicamente y de forma rapida y segura.
5	Suele fijarse en el detalle del trabajo de los demás	Si, un trabajo bien hecho se nota en los detalles, ahí es donde se ve el esmero de quien lo realiza	Su expresion es calmada y serena. Piensa antes de responder y luego lo hace rapido y al punto.
6	Siente que su trabajo se ve retrasado por la intervención su líder	En ocasiones si, pero entiendo que no todos pensamos igual, a veces se pretende que todo cambie y que las cosas se hagan mejor.	Se rie un poco pero luego responde con serenidad.
7	¿Qué es lo más importante para su cargo? ¿le presta la atención requerida?	Controlar que los recursos se administren de la mejor manera, para que en ocasiones donde el dinero se ve un poco reducido, no sea tan marcada su ausencia.	Respondio de una forma muy sencilla pero completamente convencido de lo que dice.
8	¿qué tan preparado siente que está todo el equipo de trabajo para las actividades que realizan?	No todo el equipo se encuentra lo suficientemente capacitado para el trabajo que desempeña en la empresa. Lo importante es mostrar actitud y ganas por aprender y superarse cada día	Se entusiasma al hablar, muestra una expresion amigable y tranquila.
9	Siente que su líder confía en sus capacidades laborales	Si, por las responsabilidades que ha dejado en mi, estoy seguro de que su confianza hacia mis capacidades es completa	Sonrie durante toda la respuesta, se siente bien al recordar las conversaciones con la gerente
10	Siente que todo el equipo está motivado, se siente motivado	En ocasiones como en todos los trabajos la motivacion se pierde. Sin embargo, si me siento motivado, la empresa ha crecido y se tienen grandes aspiraciones con ella. Por otro lado, no todos se sienten de la misma forma, algunas personas solo buscan un trabajo estable, y pierden definitivamente su motivacion.	Se muestra muy reflexivo al hablar y responder. Su expresion es de tranquilidad, pero al mismo tiempo de seriedad.
11	Suele participar activamente y dar su punto de vista en las reuniones	Por supuesto, en una empresa ya sea grande o pequeña las reuniones ya sea internas o externas siempre son importantes, en ellas se pueden saber cuales son las fallas y corregirlas mas facilmente. Ademas, para comunicación interterna es de vital importancia	Responde energicamente. No parece sorprendido, pero se logra controlar, sonrie y nuevamente responde.
12	Suele mantener informado a su líder de las actividades realizadas	Claro, el gerente debe estar al tanto de como marcha la empresa. Ya sea a nivel administrativo como operativo, es de vital importancia que un lider conozca dicha informacion.	Se sorprende con la pregunta, pues lo daba ya por hecho. Sin embargo, no se molesta y responde tranquilamente.
13	Hay reuniones frecuentes con la gerencia, ¿ha solicitado alguna reunión con él?	Como es una empresa pequeña la comunicación es mucho mas comun y sencilla, por tal motivo. Se mantiene al tanto al lider con la gestion realizada.	Responde de manera serena, no era una pregunta tan complicada así que lo hizo rapido.
14	Su líder ha realizado actividades en algún momento que le correspondían a usted	Si, ese es un problema con las empresas pequeñas donde suelen presentarse las llamadas microgerencias.	Se nota un poco de resignacion, no es la primer vez que se lo preguntan ni la primera que sucede.

**Luis Rodríguez**

DEMOGRAFICA		
1	Genero	Masculino
2	Edad	67
3	Nivel escolaridad	Especializaciones varias
4	Área donde trabaja	Gerencia
5	Cargo	Gerente de Cocindinox y Dueño
6	Antigüedad	30 años
7		

GENERAL		
TEMA A TRATAR	RESPUESTA	RESPUESTA NO VERBAL
1	¿Qué siente que se puede mejorar en la empresa?	La producción y en ventas, la parte comercial entrando a la parte de internet. Piensa lo que va a decir, de manera tranquila.

FUNCIONES		
TEMA A TRATAR	RESPUESTA	RESPUESTA NO VERBAL
1	Tiene certeza de cuáles son las actividades que debe desempeñar en su cargo	Claro, primero tener a flote la compañía. Y tengo que hacer de todo un poco por que no tengo personal suficiente. Tengo claras las funciones como gerente de la compañía. Habla de manera tranquila.
2	¿Sabe que espera el equipo de usted?	¿El equipo? Claro, que no los despidan. Ellos siempre se preocupan cuando la producción se baja, se preocupan bastante. Ellos esperan que la empresa continúe, por que es personal que tengo durante mucho tiempo. Se ríe al principio, pero despues habla con firmeza.

MICROGERENCIA		
TEMA A TRATAR	RESPUESTA	RESPUESTA NO VERBAL
1	¿Qué es lo más importante para su cargo? ¿le presta la atención requerida?	Dónde oriento mas mis funciones es a la parte comercial, a vender; y en un segundo plano a la parte de producción, a tener cumplimiento de las entregas de lo que se ha vendido, llevar el cronograma por que yo soy el que me comprometo. Yo se mas o menos cuanto tiempo se demoran en entregar las cosas. Piensa, y habla con firmeza.
2	La gente manifiesta lo que piensa en las reuniones, hay reuniones	Si claro. Es una retroalimentación, entonces solamente en esos momentos sobre las falencias. Por ejemplo, yo retiro a los de producción, y hasta ese momento me dicen falta esto, falta lo otro, y ahí comienza a averiguar a llamar a compras o los que se necesiten, entonces me dicen no hay dinero, o no han echo la solicitud, o por que habiendo dinero esperan a que yo les defina las características de algo, del motor o de algo. Es lo que sucede allá, se ha montado lo mismo siempre, y todavía preguntan si se va a montar lo mismo de siempre, y yo digo que para eso usted está, en el caso del jefe de planta. Pero cualquier persona me dice: falta esto, falta aquello, llegó mal esto. Una retroalimentación es para saber que los plazos se cumplan, para estar al tanto, yo por eso los reuno, casi siempre hay una reunión pequeña de media hora los lunes, o cuando llega el día habil para mí, dado que estoy por fuera muchas veces. Reflexiona y piensa sobre lo que ha sucedido, teniendo en cuenta las diferentes decisiones.
3	Cómo se siente al delegar el trabajo	En el caso tuyo, yo me siento confiado, porque es que tú coordinas con el jefe de planta y cuando hay cosas por mejorar, ustedes mismos se reúnen y lo corriges, para que en la siguiente producción quede bien; además, el jefe de planta me mantiene informado. Con lo subgerente hay un problema grande es que ella es muy olvidadiza, y cuando la aprieto ella se entoquece, pero me va bien. Con la jefe de diseño tambien confío pero hay que estarle recordando las cosas y darle puntos de referencia por que tiene una memoria de gallina. Últimamente se le ha estado olvidando como se hace la distribución de los planos y me toca recordarle como se hace aunque yo lo ha hecho varias veces. Con el encargado de las obras le tengo plena confianza con lo que hace, a varios trabajadores de producción les tengo confianza, sin embargo hay unos que son lentos. Confío en el jefe de planta, y así mismo como maneja los recursos. Con cada persona reflexiona de si puede confiar. Y con cada persona es distinto.
4	Suele hacer actividades que le corresponden a otra persona	De todo el mundo. Desde producción hasta la parte administrativa. Por ejemplo, hoy me toca comprar un material que debieron comprar hace 15 días, por que el jefe de planta no sabe cómo organizarse en producción. No tienen en cuenta que se puede ir despachando los equipos en la medida que se vayan entregando. A la gente le falta algo de estrategia a la hora de ejecutar las actividades, para poder cumplir con las entregas. Otro problema identificado, es que hace falta una actitud de responsabilidad en cuanto al cargo y las responsabilidades que se le ha otorgado a cada persona. Hay personal que yo quiero ascender, tiene capacidades técnicas pero no se puede por que no tiene capacidades administrativas, de gerenciar, entonces no se puede y es difícil, vuelve al tema de actitud. Ya cambio la actitud, comenzó a acordarse de casos específicos y se comenzó a molestar.
5	Suele fijarse en el detalle del trabajo de los demás	Claro, eso depende de la presentación de los equipos. Hay que supervisar las actividades de manera general, tanto en la parte de producción como en la parte de diseño, de contabilidad y la administrativa. A veces pienso que tengo el personal no adecuado, pues no dan la talla de lo que se requiere en su puesto. Se sulfura cuando comienza a recordar y hablar de cada persona en específico.
6	Cómo se siente con que los demás tomen decisiones sin consultarle	Muy bien, independientemente que se equivoquen. Cuando se equivocan, lo hago saber para corregir y mejorar. Cuando la gente no recibe bien las correcciones, me toca ponerme en el odioso papel de patron y decir aquí se hacen las cosas como yo las digo. Les digo que tienen que hacer, como lo tienen que hacer y corregir cuando es necesario, en especial con la parte de calidad de los equipos. Lo dice más tranquilo en un principio. Cuando comienza a hablar de casos específicos se comienza a molestar con dichas situaciones.
7	Alguien ha tomado una decisión sin consultarle... ¿qué pasó?	Cuando Gabriel me dice que él lo hace de una manera, y a mí no me gusta, trato de conciliar con él, pero a veces llega al punto que me dice que es que a mí no me gusta nada, pero si hacen las cosas feas, las soldaduras feas, tienen que hacerlas bien. Yo pago para que hagan un trabajo bien hecho y que quede bonito, no pago para que lo hagan mal. Y la gente se molesta por que exijo una calidad mínima en las entregas de los equipos, o de las actividades de la parte administrativa. Con Gabriel, habla más tranquilo, pero cuando habla sobre temas que le discuten a él, se molesta y habla como jefe.
8	Suele intervenir en el trabajo de los demás	Si, todo el tiempo, por que me toca estar pendiente de las entregas para los clientes, de las compras, de producción, de todo. Me toca estar encima tratando que las cosas salgan bien y a tiempo por que la gente no se apropia de su rol, o se distraen y no hacen las cosas cuando se deben realizar y es un problema muy grande. De nuevo, creo que tengo el personal no adecuado. Se ríe por que sabe que es así. Y se pone serio cuando reflexiona sobre el tema.

9	¿qué tan preparado siente que está todo el equipo? Expectativas	Mal, no son productivos, no son proactivos. De capacitación y de actitud. Por ejemplo, yo cito a una reunión un lunes a las 10, y son las 10 y nadie está listo por que dicen que pereza esa reunión a decirnos lo mismo de siempre, la cantaleta. Cuando una reunión de ejecutivos es eso, es una cantaleta, es donde los ejecutivos presentan sus informes y el presidente dice falta esto, falta lo otro, y se echan la culpa entre todos. Pero así mismo se busca mejorar, aquí eso no pasa porque nadie es el culpable de nada y no se mejora. Con respecto a la capacitación se pueden generar los espacios, pero hay personal que no les gusta, no les interesa, y a mí no me sirve eso, a mí me interesa que aprendan.	Contundente, no lo dudo. Se sulfura por todo los temas.
10	¿Cuál es la percepción de su equipo? ¿los siente motivados?	No, están en una zona de confort, esa es la motivación de ellos.	Contundente, no lo dudo. Se sulfura por todo los temas.
11	Siente que tiene demasiada responsabilidad, fuera de las actividades del gerente	Todo el tiempo, y las podrá delegar si tuviera un buen personal. Por ejemplo, la contadora en un principio me entregaba los informes cada mes, ahora ya no me entrega nada, no me esta rindiendo lo que al principio me rendía.	Se ríe por que sabe que es así. Y se pone serio cuando reflexiona sobre el tema.

**Estibalíz Rodríguez**

DEMOGRAFICA		
1	Genero	Femenino
2	Edad	44
3	Nivel escolaridad	Bachiller
4	Área donde trabaja	Administrativa
5	Cargo	Asistente de Gerencia
6	Antigüedad	19 años
7		

GENERAL		
TEMA A TRATAR	RESPUESTA	RESPUESTA NO VERBAL
1	¿Qué siente que se puede mejorar en la empresa? Yo creo que todos los procesos de producción se pueden mejorar y los procesos de despacho.	Reflexiona y analiza sobre los temas.

FUNCIONES		
TEMA A TRATAR	RESPUESTA	RESPUESTA NO VERBAL
1	Tiene certeza de cuales son las actividades que debe desempeñar en su cargo Si, todas las conozco.	Analiza y habla con propiedad.
2	¿Sabe que espera su líder de usted? Que le facilite la ejecución de todo lo que se requiere no solo con mi cargo, si no tambien con la compañía. No creo que espere que desarrolle otras actividades.	Reflexiona sobre lo mas importante.

MICROGERENCIA		
TEMA A TRATAR	RESPUESTA	RESPUESTA NO VERBAL
1	Como se siente con las actividades asignadas... ¿cree que puede hacer más? Si creo y de hecho lo hago, pero en todo es que no me da el tiempo ni la responsabilidad. Por que le asignan a uno muchas tareas, y las cumplo todas pero a medias. Digamos que ha pasado que estoy un poco mas descargada de actividades desde que llego a auxiliar contable, ya que me quito tareas que realizaba de contabilidad y me pongo al conocimiento del área.	Reflexiona, analiza las situaciones que le han sucedido.
2	Como se siente al delegar actividades Me siento tranquila pero igual estoy preguntando como va esto, ya salio eso, que paso con esto, me toca estar pendiente de los procesos. Pues delegar esta bien, pero de todas maneras a uno le toca estar encima de la gente verificando si lo hizo, como lo hizo, etc. Haciendo como una segunda revisión.	Duda sobre la orientación de la pregunta.
3	Suele hacer actividades que le corresponden a otra persona Si todo el tiempo. Lo que pasa es que a veces uno asume responsabilidades de otras áreas que no le corresponde a uno, o simplemente no hay quien las lidere, entonces uno empieza a trabajar en ello. Pero finalmente cuando uno no tiene las herramientas o el conocimiento, todo queda como a medias. De hacerlas uno las hace y salen, pero es difícil y así se realizan todas las.	Habla con seguridad.
4	Puede tomar decisiones relacionadas a su cargo sin consultarlas, las ha tomado? Usualmente no.	Habla con propiedad.
5	Suele fijarse en el detalle del trabajo de los demás No, la verdad no.	Segura y tajante.
6	Siente que su trabajo se ve retrasado por la intervención su líder Si claro. Lo que pasa es que primero dan una directriz, despues la cambian, le ponen cosas distintas que no se tiene el conocimiento, o simplemente le hacen reprocesar lo que uno ya habia hecho. Por ejemplo, muchas veces se empieza a hacer las cosas, y a mitad de camino dicen, no paren ahí, y a ultima hora le vienen a decir que esta lista? Entonces uno se demora mas.	Se rie, pero despues reflexiona sobre situaciones concretas y se pone mas seria y a veces molesta.
7	¿Qué es lo más importante para su cargo? ¿le presta la atención requerida? La rapidez, que todo salga rapido.	
8	¿qué tan preparado siente que está todo el equipo de trabajo para las actividades que realizan? Muy regular. A mi me parece que falta disposicion de la gente, falta conocimiento en muchas áreas, que realmente a uno le ha tocado manejar, no que tiene le conocimiento o se ha especializado para eso, si no que ha aprendido en el camino. Y a veces siento que por lo que somos tan poquitos, todas hacemos de todo y no se da esa especialización del trabajo.	Reflexiona y cuando se expresa lo dice en tono molesto.
9	Siente que su líder confía en sus capacidades laborales No siempre	Tajante y decepcionada.
10	Siente que todo el equipo está motivado, se siente motivado algunas veces, pero casi siempre no.	Habla con decepción.
11	Suele participar activamente y dar su punto de vista en las reuniones Es difícil hablar al gerente	Habla con decepción y resignación.
12	Suele mantener informado a su líder de las actividades realizadas todo el tiempo	Con seguridad y propiedad.
13	Hay reuniones frecuentes con la gerencia. ¿ha solicitado alguna reunión con él? son esporadicas	
14	Su líder ha realizado actividades en algún momento que le correspondían a usted si lo ha hecho	

**Jennifer Loiza**

DEMOGRAFICA		
1	Genero	Femenino
2	Edad	23
3	Nivel escolaridad	Pregrado 6 semestre de Psicología - Tecnólogo en diseño industrial
4	Área donde trabaja	Diseño
5	Cargo	Jefe de diseño y desarrollo
6	Antigüedad	4 años
7		

GENERAL			
TEMA A TRATAR	RESPUESTA	RESPUESTA NO VERBAL	
1	¿Qué siente que se puede mejorar en la empresa?	Yo diría que la organización de las cosas que hacemos, entonces todo es como cae y no lo hacemos de manera organizada.	En un principio fue de risa por situaciones de relaciones interpersonales con otros compañeros, pero cuando ya dio la respuesta se mantuvo seria y segura de lo que decía.

FUNCIONES			
TEMA A TRATAR	RESPUESTA	RESPUESTA NO VERBAL	
1	Tiene certeza de cuales son las actividades que debe desempeñar en su cargo	Pues con certeza no por que realizo funciones de otros aparte de las mías... pues podría decir que si, de mis funciones si, conozco mis funciones y todo.	Se ríe, siente que hace de todo en la empresa.
2	¿Sabe que espera su líder de usted?	Si mi líder es el gerente, yo creería que si. El espera que todos los proyectos y los equipos salgan en el momento que se debe, cuando el cliente lo requiere, que se hagan las compras a tiempo, que se hagan los documentos para los despachos a tiempo, así.	Al principio puso cara de no tener idea de quien es su líder, por lo que se puso nerviosa cuando le dije que era el gerente. Sin embargo ya cuando fue consciente del líder, al hablar ya tenía claro que esperaba de ella.

MICROGERENCIA			
TEMA A TRATAR	RESPUESTA	RESPUESTA NO VERBAL	
1	Como se siente con las actividades asignadas... ¿cree que puede hacer más?	Si, y efectivamente las hago, tengo que estar en todas las áreas y en todo.	Le da risa por que sabe que las hace mas cosas de sus funciones, de acuerdo a como lo dijo, es por un tema de falta de personal.
2	Como se siente al delegar actividades	No tengo personal a cargo directamente, Indirectamente, a los muchachos de planta me siento bien pues trato de ser líder y no imponerles que hagan las cosas si no pedirles el favor y hacerlo de manera amable.	Primero no sabía a quien podía delegar, y se sintió un poco frustrada, pero después pensó que las asignaba al personal de planta y ya hablo con seguridad.
3	Suele hacer actividades que le corresponden a otra persona	Todo el tiempo	Con firmeza dijo que todo el tiempo.
4	Puede tomar decisiones relacionadas a su cargo sin consultarlas, las ha tomado?	Si, algunas en teoría no pero las tomo y a veces resultan en regaños, o las que no puede tomar sola las revisa con el gerente y llegan a un acuerdo.	Se ríe y de igual manera dice que si, es risa nerviosa.
5	Suele fijarse en el detalle del trabajo de los demás	Si, en qué los equipos queden bien elaborados, que no vayan a afectar físicamente a los clientes, es decir, reviso sobre todo en producción. En el administrativo colaboro revisando los documentos a otros colaboradores para que queden bien pero no reviso a detalle.	Se ríe y con sus gestos revela que no lo puede evitar, lo dice de manera medió alterada por que le impacienta el tema.
6	Siente que su trabajo se ve retrasado por la intervención su líder	Si a veces si, en que a veces el gerente no toma las decisiones rápido y pues eso hace que todo se vaya atrasando. >Int: ¿Son decisiones que tu puedes tomar?< R!= No, en este caso no puedo.	Lo dice con desaire por que sabe que a veces la regañan por eso.
7	¿Qué es lo más importante para su cargo? ¿le presta la atención requerida?	1. Lo principal que yo hago es la distribución en los planos arquitectónicos y las instalaciones hidrosanitarias, de gas y eléctricas. 2. A mi trabajo claro que si, y pido apoyo con los de montaje. Afortunadamente no he tenido errores. los errores han sido en obra que ejecutan mal el trabajo y yo no tengo nada que ver.	Habla con seguridad.
8	¿Qué tan preparado siente que está todo el equipo de trabajo para las actividades que realizan?	Todos estamos preparados, en cuanto a preparación si, otra cosa que es que se vuelven perezosos con los años y ya no ejecutan bien las actividades es otra cosa.	Primero piensa y después afirma que si, aunque la duda tiene más que ver con las actividades actuales de los chicos de planta - rendimiento
9	Siente que su líder confía en sus capacidades laborales	Si creo que si.	Lo duda y tiene temor de decir que no
10	Siente que todo el equipo está motivado, se siente motivado	No y en especial los de planta no están motivados. Por mi parte si.	Lo dice con temor por que la escuche su líder o lo que yo pueda decir, por lo que creo que la respuesta no es totalmente sincera.
11	Suele participar activamente y dar su punto de vista en las reuniones	Si y por eso me regañan, por participar.	Se ríe y lo dice con resignación.
12	Suele mantener informado a su líder de las actividades realizadas	Si, pero el gerente dice que no aunque yo se que si.	Lo dice con resignación al principio cuando dice que si pero que el líder diría que no, entonces cambia la actitud a orgullo y como decir si lo hago aunque me regañe, por que el líder se le olvide.
13	Hay reuniones frecuentes con la gerencia, ¿ha solicitado alguna reunión con él?	Frecuentes no, cada vez que hay proyectos, es muy de a veces y por la necesidad. Si cuando hay dudas con equipos o entregas.	Tiene duda con respecto a la frecuencia de las reuniones, y por su forma de responder no le anima mucho pedir las reuniones
14	Su líder ha realizado actividades en algún momento que le correspondían a usted	Si y no, pero por que lo obligan cuando son los despachos, no se por que lo llaman a el y sobre todo los fines de semana, por que normalmente el cliente tiene mi numero y sabe que yo hago los despachos, pero lo llaman a el, por eso digo que es obligado.	Piensa al principio, pues no sabe bien que puede responder.

**Gabriel Silva**

DEMOGRÁFICA		
1	Genero	Masculino
2	Edad	49
3	Nivel escolaridad	Tecnólogo en Automatización Industrial del SENA
4	Área donde trabaja	Producción
5	Cargo	Jefe de Planta
6	Antigüedad	15 años
7		

GENERAL			
TEMA A TRATAR	RESPUESTA	RESPUESTA NO VERBAL	
1	¿Qué siente que se puede mejorar en la empresa?	Yo creo que la parte industrial como tal, los procesos necesitan mas maquinaria, mas tecnología, acá es muy artesanal todo.	Hablaba con ilusión, reflexionando.

FUNCIONES			
TEMA A TRATAR	RESPUESTA	RESPUESTA NO VERBAL	
1	Tiene certeza de cuales son las actividades que debe desempeñar en su cargo	Todas las actividades no las tengo claras.	Piensa y duda mucho antes de responder.
2	¿Sabe que espera su líder de usted?	Creo que mi líder no sabe lo que espera de el mismo. A grandes rasgos se tiene una línea a seguir, pero no siempre se cumple con eso. A veces se pide pero no se tiene los recursos para hacerlo.	Reflexiona mucho, piensa en las situaciones sucedidas.

MICROGERENCIA			
TEMA A TRATAR	RESPUESTA	RESPUESTA NO VERBAL	
1	Como se siente con las actividades asignadas... ¿ Cree que puede hacer más?	Claro, siempre se puede hacer más. No me sobrepan hasta el momento, las actividades asignadas son básicas, se puede mejorar y llegar a más. Pero se requieren otros factores externos como capacitación, tecnología.	Habla con seguridad.
2	Como se siente al delegar actividades	Al principio bien, pero cuando veo que la gente no es comprometida con lo que hace me da rabia, osea deslego, confío y falta. Pero es por lo mismo, falta de capacitación, falta de compromiso, falta de visión y ética de lo que se requiere, no simplemente que se trabaje por un sueldo o por un horario; si no que se vea como retos personales y metas a cumplir, y lo que la mayoría del personal ve es que el día 15 les paguen cumplido y con un aumento cada 15 días y así es difícil. Es mas que el personal no se pone la camiseta y cuando se delega se ve mucho eso, uno trata que la gente lo vea como un reto, que puede mejorar como persona y como profesional, que van a aprender, que van a aprender, pero la mayoría de la gente lo ve básico, no ven que las cosas se pueden mejorar si no que dicen: "usted se dio que le hizo así" y así queda.	Habla con decepción, se incomoda por que le fallan y la falta de compromiso.
3	Suele hacer actividades que le corresponden a otra persona	Me toca hacer actividades de otras, no es que suela hacerlas, es que me toca por que a si no me quedo corto con la producción y ahí si se que quiere el gerente. Entonces para poder cumplir con las metas, me toca hacer muchas mas cosas de las que me corresponden.	Habla con resignación, pero se nota el compromiso con su cargo.
4	Puede tomar decisiones relacionadas a su cargo sin consultarlas, las ha tomado?	Es contradictorio, por que a veces creo que si, tomo las decisiones y resulta que no, pero cuando no las tomo, me dicen que por que no las tome, entonces no tengo la autonomía plena, dependo mucho de las condiciones del gerente. >Int: ¿Crees que eso se puede mejorar?< RT= Claro, todo se puede mejorar dejando claro hasta donde yo pueda decidir y los compromisos que se requieren. Por ejemplo, cuando mande a cortar unas mesas aquí en la empresa y el gerente no le gusto por que el quería mandarla a cortar en otro lado, pero se hizo así por cumplir las metas. Entonces si se dejan claros los parámetros, se sigue una línea pero cuando esto no esta claro, no se sabe que hacer.	El tema le produce incomodidad, en cierta medida miedo pues siente que hay repercusiones en las dos posiciones (Tomarias o no tomarías).
5	Suele fijarse en el detalle del trabajo de los demás	Me toca, no lo hacia pero ahora por el cargo me toca. Detesto criticar. Por lo general las criticas deberían ser constructivas, y yo trato que sean constructivas, pero cuando ya son detalles que son demasiado obvios, que se han explicado varias veces, me causa demasiado enojo hacer eso. Sin embargo, procuro llevar a la gente bien.	No le gusta, se siente incomoda por que siente que los demás lo ven como una critica y a el lo sienten como un jefe.
6	Siente que su trabajo se ve retrasado por la intervención su líder	A veces si, pero no siempre. Anteriormente si, ya ahorita es mas fácil de hacer. Cuando hay varios proyectos al tiempo y se prioriza uno, y después el gerente cambia el orden, no se lleva una metodología y hace que no se entregue ninguno a tiempo. NO hay un cronograma.	Al principio se muestra seguro, después duda un poco al decir la respuesta.
7	¿Qué es lo más importante para su cargo? ¿le presta la atención requerida?	Gestión, de todo. Se puede colgar en cualquier parte. Le presto demasiada atención a todo, cuando tengo una meta en la cabeza, organizo todo para que me salga, y tiene que salir a si no, es malo. Pero eso es mas conmigo mismo, es si tengo una meta lo tengo que cumplir, entonces A, y si no B, y si no C, y si ninguno sirve me toca a mi, pero hay que cumplir.	El compromiso lo habla con seguridad y reitera mucho que el "lo tiene que cumplir". Entiende su cargo y lo asmita.
8	¿qué tan preparado siente que está todo el equipo de trabajo para las actividades que realizan?	Yo creo que en producción les falta un 60% en cuanto a capacitación y compromiso, están en un 40% de producción que es autónoma, que digamos que se delega y se sabe que a ojo cerrado se sabe que van a quedar bien. En cuanto a administración, es difícil por que simplemente a mí me pasan un listado de producción que hay que cumplir y ya; con lo que es compras últimamente estamos bien aunque a veces pasa que no hay dinero por lo que hay retrasos; y diseño estamos bien, pero falta prever mas, como estamos ahorita, estamos sobre el trabajo, no estamos por adelante, si no que vamos haciendo las cosas que vamos necesitando, entonces por eso la premura, y así no se puede gestionar los recursos adecuadamente. En producción, no hay compromiso no se ponen la camiseta, ya no se ve la pertenencia de un empleado a una empresa. Yo creo que es que ahora es un empleado desechable, y ese empleado desechable ve la empresa desechable, entonces el empleado va a trabajar solo por un recurso económico, y la empresa lo tiene como un útil y no como un activo, se puede desecharlo.	Piensa lo que va a decir.
9	Siente que su líder confía en sus capacidades laborales	Si, si no, no estaria en el cargo.	Habla con seguridad acerca del tema.
10	Siente que todo el equipo está motivado, se siente motivado	No, el equipo no esta motivado. Yo si me siento motivado, por que yo aparte de lo económico tengo otros intereses, a mí me motiva ver como las cosas me quedan bien. El equipo veo que solo se motiva por el lado económico.	Afirma con seguridad acerca de las respuestas del equipo y de si mismo.
11	Suele participar activamente y dar su punto de vista en las reuniones	Demasiado.	Lo dice con desaire en un principio, pero sabe que es importante.
12	Suele mantener informado a su líder de las actividades realizadas	Si, todo el tiempo le esta comunicando al gerente.	Afirma con seguridad.
13	Hay reuniones frecuentes con la gerencia, ¿ha solicitado alguna reunión con el?	Todos los días hay reuniones con la gerencia, no son oficiales pero si hay una comunicación continua con la gerencia. Solicito las reuniones de manera esporádica.	Primero evalúa y piensa lo que va a decir, pues evalúa que es de manera esporádica.
14	Su líder ha realizado actividades en algún momento que le correspondían a usted	Por lo general siempre. Ese es uno de los cortos circuitos que se generan con frecuencia.	Habla con decepción y con un poco de malgenio al respecto.

## **ANEXO C**

## PLAN DE ACCIÓN

El Plan de Acción propuesto, es aplicable a todas las empresas familiares, preferiblemente pequeñas y tiene como objetivo contribuir a los líderes de las organizaciones a estructurar procesos internos, minimizando problemáticas relacionadas con micro gerencia, falta de pertenencia para con la empresa, y adherencia a los cargos, funciones y responsabilidades de los empleados, entre otros, teniendo en cuenta que, cada fase e ítem está relacionado con las siguientes preguntas:

- ¿Por qué?: Factor Crítico de Éxito.
- ¿Qué?: Objetivo y Meta.
- ¿Cómo?: Actividades, Mecanismo de seguimiento, Posibles inconvenientes y Soluciones.
- ¿Quién?: Responsable.
- ¿Cuándo?: Tiempo de la actividad.

***Fase 1-** Diagnóstico de la empresa objeto de estudio para identificar los principales conflictos relacionados con los procesos internos.*

- **Factor Crítico de Éxito:** Identificar todos los posibles factores o percepciones por parte de todas las partes involucradas en la organización, que pueden estar interfiriendo en los procesos internos de la empresa.
- **Objetivo:** Orientar la toma de decisiones con el fin de mantener o corregir los procesos que afectan a la empresa.
- **Meta:** Evaluar a un representante de cada una de las áreas o dependencias con las que cuenta la empresa.
- **Actividades:**
  1. Aplicar una entrevista semi estructurada a una muestra significativa de cada área de cada uno de los procesos. Dentro de las preguntas que se pueden seleccionar para la entrevista, es posible identificar un banco de preguntas

con algunas temáticas que pueden ser de interés de la empresa como se muestra a continuación:

## **BANCO DE PREGUNTAS**

### **LIDERAZGO**

- Aparte del Gerente General de la organización, ¿existe alguna persona calificada para promover o iniciar un programa o un proyecto en la empresa?
- ¿Cree conveniente, necesario o de ayuda que exista un programa para generar un programa o un proyecto en la empresa?

### **GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

- ¿Cree que las áreas operacionales tienen una buena relación con las áreas administrativas? ¿Existen procesos a mejorar o como está funcionando está bien?
- ¿Qué percepción tienen las áreas operativa y administrativa del manejo organizacional?
- Cuando han existido cambios organizacionales, ¿Qué mecanismos han implementado para el cambio en todas las áreas o cómo se ha generado dicho cambio?
- ¿Qué caracteriza a la cultura y estilo organizacional de la empresa?

### **DISPOSICIÓN PARA ADOPTAR INICIATIVAS**

- ¿Existen mecanismos que cualquier persona de cualquier área proponga nuevas ideas de negocio? ¿Cuál ha sido la experiencia en este campo?
- ¿Existen mecanismos que cualquier persona de la organización proponga cambios organizacionales?
- ¿Cree que la dirección general de la organización está dispuesta a adoptar iniciativas de cambio?
- ¿Las áreas funcionales de la organización inician los proyectos de forma independiente sin consultar al equipo directivo superior?

- ¿Cómo define la organización las métricas de éxito y fracaso para los proyectos o iniciativas que emprende?

### **ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO**

- ¿Conoce la misión y visión de la empresa? ¿Cree que la misión y visión de la empresa están acordes con la manera de funcionar la organización?
- ¿Todas las áreas entienden el propósito de la organización y se articulan para trabajar conjuntamente bajo ese propósito?
- ¿La organización entiende el beneficio de alinear las áreas funcionales y de apoyo para lograr el propósito de la organización?
- ¿Todas las áreas de la organización entienden el funcionamiento y deberes de las demás? Incluye área administrativa y operativa.
- ¿Existe una relación de doble vía para transmitir lecciones aprendidas a partir de la experiencia entre las áreas operativas y administrativas?
- ¿Existe una estrategia organizacional en la organización?

### **GERENCIA DE COMPETENCIAS**

- ¿La organización tiene planes formales de capacitación y desarrollo para las áreas operativas y administrativas? ¿Cuáles son las que están activas?
- ¿Cómo las áreas operacionales y administrativas comparten lecciones aprendidas que se relacionan con la mejora de la calidad o eficiencia en los proyectos de la organización?
- ¿Cómo evalúa la organización las habilidades del equipo administrativo y de los empleados en relación con las funciones de cada persona?

### **GERENCIA DE PROCESOS**

- ¿Existe una estructura clara de procesos en la organización?
- ¿Todas las áreas de la organización entienden los procesos internos de la empresa?, ¿Existe una estructuración clara de los procesos en las áreas operativas y administrativas?

### **DELEGACIÓN**

- ¿Quién en la organización aprueba los principales proyectos? Por ejemplo: ¿Gerente general, jefe de área operacional o Comité de aprobación?
- ¿Como se siente usted como líder, al delegar el trabajo?
- ¿Siente que su trabajo se ve retrasado por la intervención su líder?.
- ¿Siente que su líder confía en sus capacidades laborales?

### **COMPROMISO**

- ¿Qué es lo más importante para su cargo? ¿le presta la atención requerida?
- ¿Cuál es la percepción de su equipo? ¿los siente motivados?

### **COMUNICACIÓN**

- ¿La gente manifiesta lo que piensa en las reuniones?, ¿hay reuniones?.
- ¿Existen ocasiones en las que usted no expone su opinión por temor a que ésta sea rechazada?

2. La primera actividad a realizar, es definir la estructura de la entrevista, teniendo en cuenta como referencia, el banco de preguntas descritas previamente y el cargo al cuál se desea dirigir.

3. Seguido de ello es necesario realizar la recolección de los datos en sitio, efectuando la correspondiente entrevista. Se recomienda grabar las entrevistas, y tomar nota de las respuestas no verbales de los entrevistados.

4. Realizar el informe del registro de las entrevistas, consignando las preguntas con sus correspondientes respuestas verbales y no verbales, y efectuar el primer diagnóstico 1 mediante un análisis de la información recolectada.

- **Mecanismo de seguimiento:** La persona encargada de realizar la entrevista, debe consignar la información en un informe, describiendo las respuestas textuales a cada pregunta y las reacciones no verbales que tuvieron cada uno de los entrevistados. Es importante presentar este informe a la Gerencia, respetando y no divulgando la identidad de las personas que participan en el proceso.

- **Posibles inconvenientes:** Que la respuesta se vea sesgada a razón de que, la entrevista es aplicada por una persona que influye en las decisiones de la empresa. O que no genere conexión el entrevistador con el entrevistado, generando así, que las respuestas no estén orientadas a la percepción real de las personas.
- **Soluciones:** La entrevista la debe realizar personal externo a la operación, que conozca los procesos internos de la misma. En ningún momento las respuestas consignadas, pueden ser utilizadas en contra de ningún trabajador.
- **Responsable:** Personal Externo a la operación.
- **Tiempo de la actividad:** 5 días.

En caso de identificar en la etapa 1 del diagnóstico, conflictos relacionados con algunas de las temáticas mencionadas previamente, a continuación, se evidencian actividades que pueden efectuarse con el propósito de mejorar los procesos internos.

***Fase 2-** Aplicación de Actividades para temas específicos, con el objetivo de brindar soporte y mejora en la resolución de los principales conflictos relacionados con los procesos internos.*

## **LIDERAZGO**

- **Factor Crítico de Éxito:** Reforzar las habilidades de liderazgo de los colaboradores de la empresa en escenarios reales y cotidianos.
- **Objetivo:** Organizar dinámicas y estrategias de liderazgo para mejorar el trabajo en equipo, dado a que esto constituye una decisión para el crecimiento de la empresa que se estipula desde la alta dirección.
- **Meta:** Alcanzar una participación del 90% de los colaboradores.
- **Actividades:**
  1. Se realizan papelitos con los siguientes perfiles: pesimista, proactivo, optimista, experto, creativo, motivador, generador de recursos, jefe de equipo, cliente y se

depositan todos los papeles en una bolsa. Los roles que siempre deben hacer parte de la actividad son: cliente, jefe de equipo, optimista y pesimista, los demás roles los pueden seleccionar teniendo en cuenta el numero de colaboradores que participen de la actividad.

2. Se reúne al equipo de trabajo y todos los integrantes forman un circulo y toman uno de los papelitos cada uno.
3. Se les debe explicar a cada uno de los integrantes del equipo que deben interactuar representando el perfil asignado en el papel, pero conservando el cargo que representan actualmente.
4. Durante el taller de liderazgo se pueden abordar múltiples escenarios que hacen parte de la cotidianidad de la empresa, pero en cada taller, se debe elegir un escenario solamente, para iniciar el primer taller, a continuación, se menciona un ejemplo de un escenario: Un cliente llega a la empresa y solicita al encargado de la parte comercial, un bien o servicio, con unas condiciones técnicas específicas y requiere que sea entregado en un término de tres días. Nota: Es muy importante para el cliente que el bien/servicio cotizado, sea prestado u entregado en este tiempo. El cliente ha fidelizando sus compras con la empresa, desde que está inicio. El tiempo de entrega es un limitante y requiere un esfuerzo adicional del equipo de trabajo, dado a que es cierre de mes, y tienen mucho trabajo atrasado por entregar.
5. La persona que esta liderando la actividad, debe contarles a todos los integrantes de la empresa el escenario seleccionado, y solicitarle a cada uno de ellos, que durante 5 minutos preparen el rol del cargo específico que desempeñan, asociando esto al perfil del papel seleccionado y al escenario previamente mencionado.
6. Quien asume el perfil de jefe de equipo, debe tener en cuenta que en su interpretación debe plantearse las siguientes preguntas: ¿Sabe como resolver un problema de desmotivación por parte de los empleados?, ¿Cómo presentaría unos resultados negativos ante la junta de accionistas?, ¿Cuál sería su comportamiento en una reunión con potenciales clientes?, ¿Cómo impulsaría a

su equipo para alcanzar las metas planteadas? Y él debe ir respondiendo a las preguntas en el transcurso de la interpretación.

7. Se realiza la interpretación del escenario mediante una representación teatral en donde todos participan.
8. Terminada la interpretación, se realiza un círculo nuevamente y entre todos realizarán un listado de elementos relacionados con el liderazgo que aportaron a ser asertivos o no, con el objetivo del escenario planteado.
9. Es importante que esta actividad se realice en diferentes oportunidades, con el objetivo de estimular el liderazgo y lograr que todos los colaboradores se conecten con lo mejor de sí mismos en beneficio del equipo de trabajo que lideran en la interpretación.
  - **Mecanismo de seguimiento:** Se deben implementar las siguientes estrategias de seguimiento, para asegurar que la actividad genera un impacto en todos los colaboradores, después de efectuada.
    1. Primera Estrategia: Escuchar activamente a los colaboradores, ya que un líder que escucha activamente tiene toda su atención puesta en el lenguaje verbal y no verbal de los colaboradores.
    2. Segunda Estrategia: Hacer reconocimientos a los miembros del equipo, algún ejemplo de ello es, “veo tu capacidad para mantener la calma cuando estamos bajo presión y eso me tranquiliza, admiro eso de ti” u otras frases que hagan alusión a un reconocimiento.
    3. Tercera Estrategia: Debes empoderar a las personas, recuerda que, un buen líder debe ayudar a sus colaboradores a conectarse con lo mejor de sí mismos. Algunas de las preguntas que puede llegar a hacer un buen líder para contribuir a reflexionar y encontrar soluciones de parte de los colaboradores, corresponde a, ¿Estás de acuerdo con esta estrategia? o ¿Cuál crees que es la mejor forma de solucionarlo?
    4. Cuarta Estrategia: Ser consciente de la emocionalidad del equipo, y manejar habilidades blandas como lo es la inteligencia emocional. Los colaboradores requieren que se les enseñe el lado positivo de los errores.

Estas estrategias se deben implementar de forma periódica con el propósito de garantizar un continuo seguimiento.

- **Posibles inconvenientes:** Que el jefe de equipo no logró alcanzar el objetivo propuesto y generé algún tipo de conflicto con los otros colaboradores.
- **Soluciones:** La persona que dirige la actividad, debe comunicarles y hacerles entender a todos, que la finalidad de la actividad no son los resultados, si no el aprendizaje y la continua retro alimentación constructiva.
- **Responsable:** El gerente será el encargado de dirigir la actividad.
- **Tiempo de la actividad:** 20 minutos.

## GERENCIA DE COMPETENCIAS

- **Factor Crítico de Éxito:** “Un equipo necesita entender cómo su trabajo contribuye a un propósito mayor. Un buen líder ayuda a su equipo a tener esta claridad” Si quieres que tu empleado se sienta motivado, es crucial que perciba que confías en él, que lo empoderas, que delegas en él responsabilidades y que tiene poder para decidir cómo hacer su trabajo.
- **Objetivo:** Garantizar la competencia del personal que labora en la empresa estableciendo los lineamientos para la evaluación y contratación del mismo.
- **Meta:** Lograr asignar y empoderar en las funciones específicas de cada cargo a los colaboradores.
- **Actividades:**
  1. La definición de funciones comienza con la identificación de los cargos necesarios para la ejecución de las actividades a través del organigrama. Luego, se lista y detalla el perfil del cargo en lo que se refiere a Habilidades, Formación, Experiencia, responsabilidades y funciones.
  2. Se debe elaborar o en caso de que ya exista, actualizar los perfiles de cada uno de los cargos.
  3. Para realizar este documento es necesario identificar la información de cada uno de los cargos, y direccionar esta información con las estrategias corporativas de la empresa.

4. Después de elaborar el documento en relación a los perfiles, se debe realizar un procedimiento de recursos humanos, en donde se defina la estructura organizacional para la designación de cargos y competencias.
5. En caso de contar con el procedimiento, las actividades de refuerzo y empoderamiento de los perfiles y cargos asignados, se mencionan a continuación:

### **PRIMERA – CARTELERA DE RELACIONAMIENTO DE FUNCIONES**

1. Se seleccionan las 3 funciones mas importantes de cada uno de los cargos y se escriben en el lado izquierdo de un tablero en desorden.
2. Al lado derecho del mismo tablero se deben escribir los cargos en desorden, y de ninguna forma el orden de escritura debe coincidir con las funciones.
3. Se convoca a todos los colaboradores y se les explica que se debe relacionar un cargo con una sola función por turno. Cada uno de los cargos cuenta con tres funciones que le corresponden.
4. La relación se realizará mediante el trazo de una línea.
5. Al final cuando todos los cargos se hayan relacionado con las correspondientes funciones, la persona encargada de direccionar la actividad realizara una revisión.
6. En caso de encontrar alguna función asignada de forma errónea, la corregirá, y retroalimentará con el grupo de colaboradores la importancia de esa función dentro de la organización.

### **SEGUNDA – COMPRA DE POCILLOS CON LA IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS.**

1. Teniendo en cuenta las funciones más importantes de cada uno de los perfiles, se seleccionan tres funciones y una habilidad blanda que destaque al colaborador en la organización. Adicionalmente, se debe seleccionar un mensaje que se quiera transmitir a la persona.
2. Se debe tomar una fotografía a todos los colaboradores de la empresa.

3. Se debe contratar a una empresa que realice el diseño y la impresión de la información en los pocillos.
4. En caso de no contar con un diseñador, a continuación, se muestra un formato general de referencia, que puede contribuir en el diseño:



El diagrama muestra un pocillo con un fondo negro y un contorno blanco. El pocillo está dividido en cuatro secciones principales:

- Nombre del colaborador:** Una barra horizontal roja en la parte inferior izquierda.
- Nombre de la empresa:** Una barra vertical gris en la parte inferior central.
- FUNCIONES:** Una lista de funciones en la parte superior derecha.
- MENSAJE GENERAL PARA EL TRABAJADOR:** Un espacio para el mensaje en la parte inferior derecha.

El pocillo contiene un ícono de una persona con un signo de interrogación en el centro, rodeado por líneas que indican los límites de cada sección.

5. Finalmente, se realiza una actividad de socialización en donde el gerente le hace entrega a cada uno de los colaboradores de su correspondiente pocillo y lee en voz alta la información consignada en el pocillo. Es importante transmitir el mensaje que se consigno en el pocillo, mencionándole al colaborador la importancia de su rol en la empresa.

- **Mecanismo de seguimiento:**

1. Se debe crear o actualizar un formato de evaluación de desempeño del personal.
2. Se debe diseñar o implementar por parte del jefe directo de cada uno de los colaboradores el registro del formato de evaluación de desempeño del personal.
3. Debe generarse un documento que establezca las lecciones aprendidas, y refuerce la formación en caso de que lo requiera algún colaborador en un tema en específico.

- **Posibles inconvenientes:** No contar con el presupuesto para realizar la compra de los pocillos.

- **Soluciones:** Planear con anterioridad la actividad, con el propósito de contar con el presupuesto necesario para la ejecución de la misma.
- **Responsable:** Director o coordinador Administrativo.
- **Tiempo de la actividad:** 1 hora.

## COMUNICACIÓN

- **Factor crítico de éxito:** Afianzar la comunicación asertiva al interior de las empresas.
- **Objetivo:** Implementar diferentes medios que permitan mejorar la comunicación de los trabajadores al interior de la empresa, haciendo uso de nuevas estrategias y herramientas que vayan más allá de las tradicionales.
- **Meta:** Lograr afianzar y mejorar la comunicación de los trabajadores al interior de las empresas.
- **Actividad:** La comunicación en una empresa es la encargada de conectar a los trabajadores y equipos entre sí, y permitir que se coordinen para conseguir un objetivo global. Por ello, es importante desarrollar dinámicas de comunicación en las organizaciones con las que los trabajadores mejoren sus habilidades en esta materia.

### PRIMERA - PASILLO DE APLAUSOS:

1. El equipo de trabajo se reparte en dos filas, cada una con el mismo número de integrantes.
2. Todas las personas deben quedar una frente a la otra formando una especie de pasillo.
3. De una en una van pasando a lo largo del mismo y sus compañeros les aplauden a la vez que les dicen cosas positivas: cualidades, talentos y fortalezas. Como por ejemplo: puntual, maravilloso, productivo, compañerista, etc.
4. Lo ideal con esta actividad es reafirmar el rol de cada integrante y generar empatía y confianza.

## SEGUNDA – TELEFONO ROTO

1. Los integrantes deberan formarse en un circulo.
  2. El gerente sera el que inicia la cadena al inventarse una frase relacionada con una actividad cotidiana de la empresa.
  3. Debera transmitirsela en voz baja a la persona que tenga a su mano derecha y éste trabajador transmitira ese mensaje a su compañeros y así sucesivamente.
  4. Cuando llegue a la ultima persona el mensaje debera ser pronunciado en voz alta para que todos los participantes lo escuchen.
  5. Se comparará el mensaje inicial con el final y se sabra si es correcto, de no ser así se evaluara en que momento de la cadena se altero el contenido y se hara el respectivo analisis.
- **Mecanismo de seguimiento:** Se realizaran reuniones semanales con el fin de retroalimentar los resultados y verificar que la comunicación ha mejorado entre todo el personal que conorma la empresa.
  - **Posibles inconvenientes:** En la actividad se puede presentar que en vez de resaltar cualidades o fortalezas, alguno de los integrantes diga cosas negativas que puedan herir la susceptibilidad de sus compañeros.
  - **Soluciones:** La solucion más viable, seria que la persona que se encuentre coordinando la actividad, en primera medida establezca unos parametros minimos de conducta, y si se llegase a presentar algun inconveniente actue como mediador entre las partes y les haga entender que esta actividad solo traerá beneficios presentes y futuros para ellos y para la empresa.
  - **Responsable:** Lo liderara la persona designada por gerencia el día de la actividad.
  - **Tiempo de la actividad:** 30 minutos.

## DISPOSICIÓN PARA ADOPTAR INICIATIVAS

- **Factor critico de éxito:** Crear sentido de pertenencia y de motivación frente a las labores que desempeña cada trabajador, además de disposición para adoptar nuevas iniciativas que beneficien a todas las partes involucradas.

- **Objetivo:** Lograr fomentar el sentido de disposición para la adopción de nuevas iniciativas por parte de todos los trabajadores de las empresas
- **Meta:** Lograr que, al terminar con la actividad programada y su posterior verificación, los colaboradores alcancen por lo menos a dar una nueva idea que los beneficie a ellos y a la empresa.
- **Actividad:** La disposición para adoptar iniciativas es importante en todas las empresas; no hay nada mejor que un empleado motivado y satisfecho. Esto ayuda a aumentar la productividad y eficiencia.

#### **EL CLIENTE SECRETO:**

1. El equipo de trabajo se debe hacer pasar por un cliente molesto y enojado, inconforme y con ganas de quejarse, asumiendo su papel y poniéndose en sus zapatos.
  2. El objetivo principal será el de convencer al cliente quien será representado por un miembro del equipo escogido al azar, para que se sienta conforme y cambie su actitud, para que cuando llegue el momento de irse lo haga de manera feliz.
  3. La inteligencia emocional de parte del equipo que debe convencer al cliente juega un papel clave. Éste lo debe compensar con productos o servicios propios de la empresa y hacer que éste muestre empatía y se sienta satisfecho con la atención brindada.
  4. En este tipo de actividades suelen aparecer soluciones creativas para ser aplicadas a la realidad.
  5. Lo ideal con esta actividad es fomentar la motivación laboral. Generar empatía y reconocimiento.
- **Mecanismo de seguimiento:** Se hará una supervisión a las nuevas ideas e iniciativas por parte de los trabajadores por medio de un formato de seguimiento creado para tal fin específico.
  - **Posibles inconvenientes:** Puede llegarse a dar que algunos trabajadores no estén de acuerdo con la actividad y no se esmeren en proponer nuevas ideas, además de que coloquen en el formato de seguimientos cosas sin sentido y por salir del paso.

- **Soluciones:** Quien haga las veces de líder en la actividad, que posiblemente deba ser el gerente, debe primero de realizar una charla y explicarle a todos sus colaboradores la importancia de que el equipo este motivado y en la disposición de adotar iniciativas.
- **Responsable:** El gerente es la persona mas idonea para realizar la actividad.
- **Tiempo de la actividad:** 60 minutos.

## GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

- **Factor Crítico de Éxito:** Disposición del Gerente a asignación de recursos (económicos y de disponibilidad de espacios) para una gestión al cambio, así como la participación de todos los colaboradores de la empresa.
- **Objetivo:** Promover la iniciativa a partir de distintas posiciones sobre tematicas de interes que contribuyan a la resolución de conflictos mediante el dialogo de los colaboradores en la empresa.
- **Meta:** Sensibilizar a la organización de tal manera que se garantice una condición de aceptación de los cambios organizacionales a través de la participación de todos los miembros de la organización orientado a la resolución de conflictos
- **Actividades:**
  1. Se deben asignar dos carteleras en dos extremos de una pared, en una se escribirá grande "SI" y en la otra se escribirá "NO".
  2. Es importante que el área para realizar la actividad se encuentre despejada.
  3. Todos los colaboradores se colocan en el centro del área de los dos carteles. A continuación, el dinamizador dirá una frase y cada persona, deberá irse a un punto en función de si están de acuerdo, o no, con la frase.  
Un ejemplo de ello, es una situación de conflicto, en donde un director de área y su subordinado, discuten continuamente, pero dado a que el subordinado tiene influencias de poder en la organización, el director no toma represaría alguna, por temor a perder su puesto. ¿Estaría usted de acuerdo

en despedir al subordinado, dado a que en 3 oportunidades se le ha notificado y no ha cumplido con las funciones asignadas para su cargo?

4. Las frases deben estar orientadas a posibles conflictos que se puedan presentar o que se hayan presentado en anteriores oportunidades.
5. La respuesta corresponde a SI o NO y la persona se sitúa en el espacio del área identificada con el cartel del cual se siente identificada.
6. Cuando todas las personas se encuentran situadas, deberán, uno a uno, argumentar sus motivaciones para haberse posicionado en ese lugar.
7. Se repite nuevamente con otra frase y así hasta que se agote el tiempo que se haya reservado para la realización de la dinámica.
8. La persona que dirige la dinámica puede evaluar distintos criterios en la evolución de los participantes, entre ellos, los siguientes: el grado de flexibilidad, la capacidad de diálogo y la capacidad de resolución de conflictos.
9. A partir de la actividad se listarán una serie de condiciones que se estén presentando y que hayan sido identificadas en la actividad para ser atendidas por un comité de convivencia.

- **Mecanismo de seguimiento:** Implementación de un comité de convivencia en donde se hagan reuniones periódicas, para hacer seguimiento de casos puntuales de conflicto.
- **Posibles inconvenientes:** Falta de interés y poca participación de los miembros de la organización.
- **Soluciones:** Rotación trimestral de los miembros del comité de convivencia, que permita tener un panorama holístico de la percepción de la organización.
- **Responsable:** Gerente, Director Administrativo, o Coordinador administrativo, uno de ellos cabeza del comité de convivencia
- **Tiempo de la actividad:** 40 minutos.

## DELEGACIÓN

- **Factor crítico de éxito:** Disposición del gerente a confiar en sus colaboradores.
  - **Objetivo:** Generar condiciones de confianza que faciliten en proceso de delegación de tareas entre la gerencia y demás áreas de la organización
  - **Meta:** Incrementar el sentido de confianza por parte del gerente a los colaboradores de la organización
  - **Actividad:** Se generará un programa de fortalecimiento de confianza.
1. Lluvia de Ideas: Representantes de cada una de las áreas junto con el gerente general listarán las tareas más representativas de la empresa a modo de lluvia de ideas.
  2. Cada tarea debe ser máximo de dos palabras, y se deben listar aquellas tareas más representativas sin llegar a la minucia de un paso por paso. Ejp:
    - Pagar Proveedores
    - Cotizar Materiales
    - Pagar Impuestos
    - Despachar Pedido
    - Registro Contable
    - Supervisar Producción
    - Aprobar compras
  3. Elegir a la persona adecuada: Después de listar todas las actividades el gerente a su criterio escribirá al lado de cada actividad quien debe ser el responsable de la misma, partiendo del hecho que las cabezas de cada área serán las responsables de la misma y la razón por la cual lo considera de esa manera y su importancia dentro de la organización.
  4. Dado que el paso anterior depende mucho de cómo se desenvuelva el gerente en el taller, es necesario que el encargado del proceso de implementación del plan apoye la actividad de tal manera que se haga énfasis del voto de confianza de la cabeza superior a la persona asignada.

5. Tras decidido esto cada una de las personas asignadas tendrán la oportunidad de transmitir comentario alguno frente a las consideraciones del gerente y en conjunto aclarar dudas. Si la empresa ya cuenta con perfiles definidos bajo un modelo sistema de gestión, este taller queda como un insumo para una actualización de estos documentos; de lo contrario el punto de partida para la creación de los mismos.
- **Mecanismo de seguimiento:** Se deben programar reuniones periódicas, cuya periodicidad se definirá junto al gerente pero que no deben superar un (15) días para el seguimiento. Es necesario comprometer al gerente para que se genere un espacio de retroalimentación entre cada una de las áreas y que sea un espacio programado y no espontáneo.  
De cada reunión se deben generar compromisos entre los implicados y se hará seguimiento de las actividades de operación de la empresa, los compromisos se deben registrar en minutas de reunión.
  - **Posibles inconvenientes:** Baja disponibilidad de gerencia para atender reuniones y falta de confianza del gerente.
  - **Soluciones:** Disposición de una persona encargada para el seguimiento de actividades y asignación de tareas definidas en el taller principal. La falta de confianza del gerente se puede mitigar con los mismos seguimientos al mostrar la efectividad en el cumplimiento de actividades.
  - **Responsable:** Gerente general, gerente comercial, gerente operativo y encargado del proceso de alineación estratégica.
  - **Tiempo de la actividad:** 60 minutos.

## **ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO**

- **Factor crítico de éxito:** Disposición del gerente a definir una meta clara según las dinámicas actuales del mercado y las realidad misma de la empresa.
- **Objetivo:** Alinear los esfuerzos de todas las áreas de la empresa hacia un objetivo común medible y realizable.
- **Meta:** Alinear a toda la organización frente al objetivo final de la misma.

- **Actividad:** Redefinición del componente Visional de la organización

1. Establecer la MEGA de la empresa: La MEGA debe establecer un objetivo audaz, definición de entorno y horizonte de tiempo, y deberá hacerse en conjunto con el gerente en donde después de haber mostrado el diagnóstico inicial; es necesario redefinir el camino de la empresa.
2. Definición de la propuesta de valor: La Propuesta de Valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes, y se debe mostrar al equipo porque cada uno de ellos es importante para cumplirla.

Una propuesta de valor debe como mínimo:

- I. Ser Contundente, definir porque un segmento de clientes debería comprar
- II. Definir el cliente ideal, el segmento de mercado al cuál atenderá.
- III. Centrar los esfuerzos en lo que necesitan realmente los clientes, Limpiar (quitar) todo lo que no aporte valor al producto o servicio.
- IV. Crear valor al identificar, aparte de que necesitan los clientes, que es valioso para ellos.
- V. Simple y entendible, debe ser fácil de comunicar
- VI. Debe tener algo que lo diferencia del mercado, sea por algo cualitativo o por precio.
- VII. Debe ser realizable y sostenible.
- VIII. Debe ser rentable y comercializable.

3. Socialización a Colaboradores: A parte de la socialización se debe generar contenido publicitario alrededor de las instalaciones de la empresa con el fin de afianzar todo el componente visional y la propuesta de valor de la organización. La trasmisión debe ser multicanal no basta con una socialización en reunión, el mensaje debe trasmitirse día a día a través de carteleras, repetición en cada reunión, etc.

- **Mecanismo de seguimiento:** Seguimiento de la meta mensualmente, con seguimiento de proyección esperada de la empresa. Se debe fortalecer día a día los factores relacionados con la propuesta de valor misma.
  
- **Posibles inconvenientes:**
  - No hay consistencia y coherencia de la propuesta de valor y componente visional con las acciones que toma la gerencia.
  - Los canales de comunicación del componente visional no son efectivos.
  
- **Soluciones:** Todas las acciones y decisiones que tome la cabeza administrativa deben estar sujetas a la promesa de valor, la cabeza debe dar ejemplo a toda la organización de la importancia de ella. Adicionalmente, hacer trabajos de retroalimentación con el equipo frente a la propuesta visional de la empresa y los mecanismos de divulgación de la misma.
  
- **Responsable:** Gerente general, gerente comercial, gerente operativo y encargado del proceso de alineación estratégica.
  
- **Tiempo de la actividad:** Debe definirse en cuatro (6) talleres semanales de no más de dos (2) horas, en donde progresivamente se realicen avances y estudios de mercado que definan lo que necesita la empresa. Cada taller debe como mínimo tratar de cerrar dos de los puntos sugeridos para la propuesta de valor, a excepción del primer y último taller.  

En el primer taller se hará el primer bosquejo de la MEGA de la empresa que se irá ajustando de ser necesario sesión tras sesión. En último taller se socializará con todos los colaboradores el nuevo componente visional y propuesta de valor de la organización.

## COMPROMISO

- **Factor crítico de éxito:** Participación de los miembros de la organización en las actividades de integración de la empresa

- **Objetivo:** Aumentar el compromiso de la organización al generar identificación con la misma
- **Meta:** Generar que al menos el 90% de los empleados se sientan identificados con la organización.
- **Actividad:** Programa de Bienestar Laboral – Salario Emocional. Bajo el diagnóstico inicial realizado se define que el foco de la implementación del programa de salario emocional es el incremento del compromiso de los colaboradores de la empresa.
  1. Es necesario en primer instancia evaluar los intereses de los colaboradores teniendo en cuenta que factores como sector económico, región geográfica y la cultura de la misma empresa. Para evaluarlo se recomienda implementar una herramienta cualitativa como lo es una entrevista semi estructurada. Dado que este programa está sujeto a actividades de interés de los colaboradores y como bien se dijo puede afectar según el sector de la empresa; la definición de las actividades queda sujeto al análisis realizado.
  2. Según los resultados de las entrevistas se estructurarán actividades que se realizarán como mínimo una (1) actividad al mes.
  3. La Gerencia debe definir un presupuesto mensual destinado a estas actividades, cabe resaltar que el presupuesto no necesariamente tiene que ser dinero, también puede ser tiempo dentro del horario laboral y que no es descontable.
  4. Las actividades deben realizarse dentro del horario laboral.
  5. Las actividades serán de obligatoria asistencia por lo menos durante el primer año de implementación. Una vez pasado este periodo, se espera haber fortalecido la cultura organizacional y por tanto se evaluará que sea opcional la asistencia a estas actividades por parte del colaborador sin que su participación deje de ser prioritaria dentro de la organización.
- **Mecanismo de seguimiento:** Seguimiento de participación en las actividades, en especial una vez pasado el primer año de implementación. Adicionalmente,

efectuar cada seis (3) meses entrevistas de seguimiento de percepción de la empresa y satisfacción frente a las actividades realizadas; este seguimiento se realizará a una muestra que represente al menos el 50% de la organización, teniendo en cuenta que es una empresa pequeña. La idea es ajustar o replantear las actividades en caso de ser necesario.

- **Posibles inconvenientes:**

- Resistencia por parte de la Gerencia a la asignación de recursos para este programa.
- Resistencia por parte de los colaboradores a participar de las actividades.

- **Soluciones:** Es necesario mostrar al gerente que la asignación de recursos no necesariamente implica que sean económicos y en donde el programa de salario emocional es igual de efectivo que un aumento salarial al presentarle al gerente el seguimiento que se efectúa trimestralmente.

- **Responsable:** Gerente general y encargado de gestión de recursos humanos.

- **Tiempo de la actividad:** Debe definirse en una semanas los intereses de los colaboradores, y acordar en una reunión de no más de una hora los recursos a asignar a la implementación de este tipo de actividades.

La ejecución de actividades del programa se recomienda de sea de una hora, de tal manera que la operación no se vea comprometida y al mismo tiempo se genere un impacto positivo en las personas.

## GERENCIA DE PROCESOS

- **Factor crítico de éxito:** Participación de los miembros de la organización en las actividades de integración de la empresa

- **Objetivo:** Aumentar el compromiso de la organización al generar identificación con la misma

- **Meta:** Generar que al menos el 90% de los empleados se sientan identificados con la organización.
- **Actividad:** Talleres de Mejora Interna
  1. Realizar reuniones al menos cada seis (6) meses en donde puedan participar todos los miembros de la organización. Dependiendo del tamaño de la empresa se pueden hacer reuniones por área de funcionamiento o en su defecto todos al tiempo.
  2. Cada miembro de la organización debe al menos una sugerencia que considere pertinente para mejorar sus labores actuales y su interrelación con las demás áreas de la empresa; lo anterior garantizando respeto ante las diferentes posiciones y la libre expresión.
  3. Es necesario depurar todas aquellas sugerencias que puedan estar duplicadas, generar interacción entre toda la mesa frente a cada sugerencia y finalmente definir como mínimo un proceso de mejora en cada área asignando las responsabilidades respectivas.
- **Mecanismo de seguimiento:** En encargado de cada área generará un reporte mensual de seguimiento de las mejoras establecidas en el taller; y una vez pasado seis (6) meses se evaluará la efectividad total de las medidas tomadas.
- **Posibles inconvenientes:**
  - Baja disponibilidad de gerencia para atender reuniones.
  - Falta de participación de las áreas de la empresa
- **Soluciones:** En caso de que el gerente no pueda estar en las reuniones y talleres es necesario que haya una representación del mismo o un delegado que sea capaz de tomar decisiones y a su tiempo retroalimentar.

Si hay falta de participación se puede generar un mecanismo de participación virtual individual en dónde se puedan sugerir ideas de manera anónima, aunque se debe enfatizar en la importancia de hacer talleres grupales.

- **Responsable:** Gerente general, gerente comercial, gerente operativo y encargado de integración del proceso.
- **Tiempo de la actividad:** Los talleres no deberán superar una (1) hora de ejecución. En caso de ser necesario se realizarán reuniones por cada área funcional de la organización.

## **ANEXO D**

## 1 OBJETIVO

Seleccionar, vincular, capacitar y administrar el recurso humano idóneo necesario para el desempeño de las labores operacionales y de conducción de vehículos, velando por su bienestar, el cumplimiento del reglamento de trabajo y las políticas administrativas.

## 2 ALCANCE

Este procedimiento inicia con la definición de la estructura organizacional, para la designación de cargos, determinación de perfiles y competencias hasta la evaluación de desempeño de personal para establecer las necesidades de formación. Aplica a todos los requerimientos de selección, contratación e inducción de todo el personal administrativo, operativo y de conductores que es requerido por la empresa para su correcto funcionamiento.

## 3 RESPONSABILIDADES

La Gerencia es la encargada de definir, revisar y actualizar la descripción de funciones, responsabilidades y perfiles de los cargos directamente responsables del proceso de certificación, siguiendo los requisitos legales establecidos y requeridos para su funcionamiento.

## 4 DEFINICIONES

**CAPACITACIÓN:** Proceso formativo aplicado de manera sistemática y organizada, con el fin de ampliar conocimientos, desarrollar destrezas y habilidades, y modificar actitudes.

**CAPACITACIÓN INTERNA:** Programa desarrollado por el Centro de Reconocimiento de Conductores de acuerdo a las necesidades de personal, y es dirigida por alguien interno de la empresa.

**CAPACITACIÓN EXTERNA:** Es la orientación dirigida sobre un tema específico por parte de un ente externo a la empresa, de acuerdo a las necesidades detectadas. Esto se realiza en la fecha y lugar previamente programado entre las dos partes. La entidad que brinda la capacitación, emite el certificado de asistencia y aprobación correspondientes.

**ENTRENAMIENTO:** Aprendizaje de habilidades para desarrollar satisfactoriamente un empleo.

**FORMACIÓN:** Proceso por el cual un individuo adquiere, afianza y aplica el conocimiento.

**INDUCCIÓN / REINDUCCIÓN:** Formación que se brinda al personal contratado para dar inicio al proceso de integración y adaptación al nuevo ambiente de trabajo y a las actividades a realizar.

**COMPETENCIA:** capacidad demostrada para aplicar conocimientos y habilidades y, cuando corresponda atributos personales demostrados.

**DESEMPEÑO:** Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio.

**HABILIDAD:** Capacidad y/o disposición del empleado para desempeñar adecuadamente las actividades asignadas.

**ASERTIVIDAD:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) la tendencia hacia una actitud dominante, tendencia a la agresividad, competitividad, testarudez, asertividad y a

mostrase muy seguro de sí mismo, dejarse llevar fácilmente por otros, a ser conformista, pasivo y considerado.

**SENSIBILIDAD:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) a actuar bajo el dominio de los sentimientos, a ser muy emotivos y de una sensibilidad extrema, distraídos, soñadores, intuitivos, impacientes, temperamentales independientes, responsables y escépticos.

**INTELECTO:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) el pensamiento abstracto o concreto, la interpretación de las situaciones de una manera literal.

**ESTABILIDAD EMOCIONAL:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) la estabilidad emocional, la resistencia a la ansiedad, la madurez, la ausencia de depresiones, los comportamientos no irascibles, el tono emotivo uniforme.

**SOCIABILIDAD:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) a ser altamente entusiasta, espontáneo, expresivo, alegre, a ser franco e impulsivo, a la sobriedad, prudencia, seriedad y a la introspección.

**CONCIENCIA DE LA OBLIGACION:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) al moralismo, responsabilidad y actuar de acuerdo a las reglas, comportarse de acuerdo a las reglas, seguir las normas de la sociedad o de su entorno cultural.

**AMABILIDAD:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) tendencia a ignorar las señales que indiquen o presagien peligros externos, a correr riesgos y a disfrutar el ser aventureros, reaccionar de manera exagerada a cualquier percepción de posible amenaza, tendencia a lo seguro, predecible y estable.

**CALIDEZ:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) mostrar afecto, a ser cariñoso, expresivo, le gusta cooperar en grupo, generoso y activo.

**DESCONFIANZA:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) la tendencia a desconfiar de los demás, y a un comportamiento paranoico, relaciones interpersonales problemáticas, sentirse parte de la humanidad, a confiar en los demás, a adaptarse fácilmente, a preocuparse por sus compañeros.

**IMAGINACIÓN:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) la tendencia a sumergirse en sus pensamientos, a la distracción y a prestar poca o mucha atención a lo que sucede a su alrededor, gran imaginación, creatividad, poco o muy convencionales, valorar o no lo concreto y lo obvio.

**RESERVA:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) la tendencia a ser calculador, refinado, diplomático y muy conscientes socialmente, abiertas, directa y sincera que no se esfuerza por impresionar a otros.

**ANSIEDAD:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) la tendencia a expectativas personales muy altas, preocupación excesiva, sentimiento de culpa e inseguridad.

**COMPLEJIDAD:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) la tendencia a ser liberal y cierto rechazo a lo tradicional y convencional a ser intelectuales y escépticos.

**INTROVERSION:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) la tendencia a ser autosuficiente, a tomar decisiones sin preocuparse por las opiniones ajenas, preferencia a estar solos y hacer sus cosas sin pedir ayuda a los demás.

**TENDENCIA AL ORDEN:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) la tendencia a controlar las emociones, a ser muy auto-conscientes, compulsivos, disciplinados y perfeccionistas.

**EMOTIVIDAD:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) la tendencia a padecer una incomodidad subjetiva constante, impaciencia e incapacidad para mantenerse inactivos.

**PERFIL DE COMPETENCIA:** Referencia a las aptitudes, habilidades y fortalezas, experiencia, conocimientos, requisitos intelectuales con los que debe contar el aspirante para desempeñarse en el cargo a cubrir.

**PRUEBAS PSICOLÓGICAS:** Evalúan la capacidad de adaptación del sujeto a su medio, personalidad, inteligencia, entre otras.

**EXÁMENES MÉDICOS OCUPACIONALES:** Son programas de selección de personal para determinar si el trabajador puede desempeñar el cargo al cual postula y/o definir la incidencia de los problemas de salud en la productividad.

## 5 DESARROLLO

### 5.1 DESARROLLO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA

Nº	Desarrollo	Responsable	Registro
1.	<p><b>Definir funciones, responsabilidades y perfiles de cargo.</b> La definición de funciones comienza con la identificación de los cargos necesarios para la ejecución de las actividades de certificación de personas a través del organigrama. Luego, se lista y detalla el perfil del cargo en lo que se refiere a Habilidades, Formación, Experiencia, responsabilidades y funciones.</p> <p><b>Nota Importante:</b> En caso de cargos nuevos, se debe realizar un levantamiento de información conjuntamente con el Gerente, para establecer la descripción del cargo.</p>	Gerente general	Descripción de funciones, responsabilidades y perfiles de cargo
2.	<p><b>Detectar la necesidad de ocupar un cargo y realizar solicitud de personal.</b> Esta necesidad puede ser por: apertura de un nuevo cargo, retiro de personal, vacaciones, entre otros.</p>	Gerente general	Cartas de solicitud de vacaciones, renuncia, etc.
3.	<p><b>Publicación de la vacante.</b> Hacer pública la vacante y comenzar la recolección de hojas de vida, preseleccionando las que correspondan con el perfil definido.</p>	Asistente administrativo y operativo	Vacante
4.	<p><b>Entrevistar a los candidatos.</b> Evaluación de cada uno de los candidatos mediante un formato de Informe de Entrevista y validar los datos con la información de la hoja de vida.</p>	Coordinador operativo	Informe de Entrevista

Nº	Desarrollo	Responsable	Registro
	El entrevistador debe indagar aspectos como: lugar de residencia, experiencia laboral, estado civil, habilidades que ha adquirido (liderazgo, adaptabilidad, proactividad), descripción del anterior trabajo, motivo de terminación, historial de multas, categoría de la licencia de conducción y vigencia, disponibilidad de tiempo, honestidad, entre otras.		
5.	<p><b>Evaluación de habilidades.</b>            Cuando una persona va a ingresar a la empresa, se aplica el test de personalidad de la página <a href="https://www.psicologia-online.com/test-de-personalidad-16-factores-16-pf-3314.html">https://www.psicologia-online.com/test-de-personalidad-16-factores-16-pf-3314.html</a> u otro equivalente donde se evalúen los 16 Factores, como por ejemplo el 16 PF, la aplicación de este test se registrará en unas plantillas definidas para el test diferentes al establecido.</p> <p>Una vez aplicado el test, se realiza una consolidación de los resultados y se verifica si el candidato cumple con las habilidades definidas en el perfil del cargo.</p>	Coordinador operativo	Análisis de habilidades
6.	<p><b>Seleccionar el personal.</b>            Considerando todos los aspectos evaluados en la entrevista y el test de habilidades se selecciona el personal que cumpla con los requisitos definidos en el perfil de cargo. Se le informa la decisión de ser contratado al candidato seleccionado.</p>	Coordinador operativo	N.A.
7.	<p><b>Contratar al personal seleccionado.</b>            Se confirma la información del personal, incluidos los soportes académicos y de experiencia.            El nuevo personal que ingresa a la empresa firma la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de vida</li> <li>• Soportes de perfil del cargo.</li> <li>• Lista de chequeo documentación</li> <li>• Convenio de colaboración.</li> <li>• Otra documentación importante relacionada con las políticas específicas de administración.</li> </ul>	Coordinador Administrativo  Gerente General (Firma Contrato)	Contrato  Hoja de vida  Lista de chequeo documentación
8.	<p><b>Entrega de orden de exámenes médicos</b>            Entregar al candidato en mención, carta para toma de exámenes médicos.</p>	Asistente administrativo y operativo	Carta
9.	<p><b>Inducción del personal nuevo.</b>            Se realiza inducción sobre los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de la empresa y lugar de trabajo.</li> <li>• Marco Legal de funcionamiento de las empresas de transporte especial. Decreto 431 de 2017.</li> <li>• Funciones, Responsabilidades y perfiles del Cargo.</li> <li>• Plan Estratégico de Seguridad Vial.</li> </ul>	Coordinador operativo	Formato de Inducción y Capacitación  Acta de entrega del vehículo.

Nº	Desarrollo	Responsable	Registro
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mecánica básica.</li> <li>Servicio al cliente.</li> <li>Educación Financiera.</li> <li>Atención a emergencias.</li> <li>Otras capacitaciones consideradas convenientes.</li> </ul>		
10.	<p><b>Seguridad Social</b> Se envía al personal a realizar el pago y correspondiente afiliación al sistema de seguridad social. Riesgo 4.</p>	Asistente administrativo y operativo	Planilla seguridad social
11.	<p><b>Entrega del vehículo</b> Para realizar la entrega del vehiculo se siguen los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Se solicita la planilla de afiliación al sistema de seguridad social.</li> <li>Se hace entrega de los convenios empresariales.</li> <li>Se generan los correspondientes extractos.</li> <li>Se hace entrega y verificación del vehiculo, mediante acta de entrega.</li> </ol>	Coordinador operativo	Acta de Entrega
12.	<p><b>Evaluación</b> Al finalizar la inducción y el entrenamiento, se realiza evaluación teórico-práctica; por parte del coordinador administrativo. Para constancia de la capacitación y aprobación de esta se deja el registro de Inducción y capacitación y evaluación de la capacitación en la carpeta de Hoja de Vida de cada persona que ingresa a laborar.</p>	Coordinador operativo	Evaluación de la capacitación  Formato de Inducción y Capacitación
13.	<p><b>Archivo y actualización de la información relacionada con el personal.</b> Toda la información relacionada con cada persona, se mantiene y actualiza anualmente, para lo cual se diligencia un formato Control documentación del personal.</p>	Asistente administrativo y operativo	Control documentación del personal

## 5.2 SUPERVISIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nº	Desarrollo	Responsable	Registro
1.	<p><b>Autorizaciones (aprobación de personal)</b> Para que un trabajador realice actividades es necesario que el mismo cuente con una autorización escrita emitida por el gerente general, quién emite la misma de acuerdo a los soportes presentados por el Coordinador operativo y administrativo.</p>	Gerente General	Autorización
2.	<p><b>Frecuencia de la supervisión</b></p>	Coordinador Administrativo	Registros de supervisión

Nº	Desarrollo	Responsable	Registro
	<p>Con el fin de verificar y hacer el seguimiento del desempeño de los trabajadores, anualmente se realizara una supervisión.</p> <p><b>Supervisiones extraordinarias</b>            Cuando se detecte que un trabajador tuvo un error grave en un proceso, como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quejas: Quejas de parte de usuarios en las que se indique que existieron errores graves por parte del personal.</li> <li>• Por solicitud del Gerente General.</li> </ul>		

### 5.3 CAPACITACIÓN

1.	<p><b>Detectar necesidades de formación.</b>            Esto se puede llevar a cabo mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis organizacional: detectando las necesidades en cuanto al desarrollo de nuevas actividades o establecimiento de nuevas metas organizacionales. Así mismo, los resultados de la Revisión Gerencial, la solución a quejas de los usuarios pueden implicar necesidades de formación.</li> <li>• Análisis de las tareas asignadas: cambios en los procesos y procedimientos, implementación de mejoras, acciones correctivas y preventivas, cambios en la normatividad, entre otros.</li> <li>• Análisis de personal: Las necesidades de formación para los trabajadores se identifican a partir de capacidad, calificaciones y experiencia de cada evaluador.</li> <li>• Supervisiones realizadas.</li> <li>• Cambios en la normatividad.</li> <li>• Sugerencias de los empleados.</li> <li>• Nuevos proyectos de la compañía.</li> <li>• Planes de mejora definidos en la Evaluación de desempeño.</li> </ul>	Coordinador Administrativo	Acta de Necesidades de Formación
2.	<p><b>Programa de capacitación</b>            Anualmente se realizará un programa con las capacitaciones identificadas en el punto anterior</p>	Gerente General	Programa de capacitación
3.	<p><b>Realización de las capacitaciones</b>            La evidencia de la ejecución de las mismas se estipula en un formato de Listado de asistencia a la capacitación. Cuando se trata de una capacitación externa, la evidencia es el documento expedido por la entidad o persona que la realizó.</p>	Capacitador	Listado de Asistencia a la capacitación
4.	<p><b>Evaluación de las capacitaciones.</b>            De toda capacitación se realizará su respectiva evaluación, la cual debe de ser escrita y calificada directamente por el capacitador, y será guardada como evidencia de capacitaciones. La evaluación puede ser preguntas</p>	Capacitador	Evaluación de la capacitación

	abiertas, preguntas de selección múltiple o la aplicación de lo explicado en la capacitación.		
5.	<p><b>Determinación de la eficacia de las capacitaciones.</b> De acuerdo a los resultados de los exámenes realizados al personal que recibió la capacitación, se puede verificar que los conocimientos fueron asimilados y la capacitación fue efectiva.</p>	Administrador del Centro de reconocimiento	Resultados exámenes de conocimientos

#### 5.4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

6.	<p><b>Evaluación de desempeño de personal.</b> Anualmente, el Gerente General evalúa al personal el desempeño de su función y su actitud en un Formato de Evaluación de desempeño.</p> <p>Esta evaluación se puede aplicar al personal que se encuentra en periodo de prueba (menos de dos meses). En este mismo formato se establecen los planes de acción para los niveles de evaluaciones inferiores.</p> <p><b>Instrucciones</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evalúe a cada persona con base en los criterios estipulados y definidos en el formato y a la labor desempeñada en la empresa.</li> <li>2. Considere una puntuación para la persona con base al rendimiento de la labor en la empresa.</li> <li>3. Contabilice los puntos finales multiplicando por el porcentaje aplicado a cada aspecto a evaluar.</li> <li>4. Indague sobre capacitaciones y/o formaciones entregadas, si obtuvo; analice junto con el evaluado la efectividad de las mismas y posibles mejoras a implementar en las futuras capacitaciones.</li> <li>5. Anote observaciones, hallazgos, mejoras, acciones a seguir y otros puntos que considere importantes de la actitud y desempeño de la persona en su labor profesional y la relación en el centro.</li> <li>6. Plantee y discuta junto con el evaluado posibles acciones de mejoras para los aspectos con nivel inferior de evaluación.</li> </ol>	Gerente General	Evaluación de desempeño
----	---	-----------------	-------------------------

#### 5.1. ANÁLISIS DE HABILIDADES

El personal a contratar diligencia todos los datos solicitados del test de personalidad el cual se encuentra de forma gratuita en Internet, <https://www.psicologia-online.com/test-de-personalidad-16-factores-16-pf-3314.html>. Con base en los resultados de estas pruebas el coordinador analiza cada test de acuerdo a lo establecido en el perfil de cargo y determina el cumplimiento del perfil y si es posible mejorar algún aspecto mediante capacitación. Se debe diligenciar el registro del análisis de habilidades, considerando los factores definidos en la prueba y descritos a continuación:

Habilidad	Descripción
<p>Nivel de asertividad y empatía</p>	<p>Puntuaciones ALTAS indican una tendencia a ser una persona que sabe expresarse y mostrar lo que siente y necesita en cada momento, evitando así la influencia de los demás individuos. Una puntuación NORMAL en este caso viene a mostrar una persona que sabe cómo comportarse de manera asertiva pero sin tener del todo claro cuáles son sus límites y qué es realmente lo que necesita.</p> <p>Finalmente, puntuar BAJO en este test de asertividad y empatía puede reflejar tendencia a la sumisión y a la comunicación pasiva, no involucrarse nunca en las causas y evitar el debate puede evitar conflictos, sin embargo no es una característica de una persona asertiva.</p>
<p>Nivel de sensibilidad</p>	<p>Un nivel ALTO de sensibilidad implica una alta propensión a experimentar las emociones con mucha intensidad, así como una tendencia a notar los cambios del entorno. Se puede describir a las personas sensibles como distraídas, soñadoras, intuitivas, impacientes, temperamentales y, por lo general, no son muy realistas. Sin embargo, una puntuación demasiado elevada puede comportar problemas de regulación emocional.</p> <p>Un nivel BAJO en esta escala se traduce en poca sensibilidad hacia los demás y el entorno, las personas poco sensibles se suelen regir por el pensamiento racional, son prácticas, escépticas y realistas. Una puntuación demasiado baja puede ser una señal de falta de empatía y cinismo.</p>
<p>Nivel de estabilidad emocional</p>	<p>Una puntuación ALTA indica un rasgo de persona realista y estable emocionalmente. Se muestra maduro, con una gran fuerza del yo. Puntuaciones BAJAS indican una tendencia a sentirse frustrado rápidamente bajo condiciones no-satisfactorias, tendencia a evadir la realidad y poca fuerza del yo. A nivel clínico puntuaciones bajas indican insatisfacción, tendencia a los miedos y fobias, a dificultades para dormir y problemas de tipo psicossomático.</p>
<p>Nivel de afectividad</p>	<p>Podemos definir la afectividad como la capacidad de reaccionar de manera sentimental o emocional ante ciertos estímulos que provengan del mundo que nos rodea, expresar nuestros sentimientos y brindar muestras de afecto a nuestro entorno. Puntuaciones ALTAS en este test muestran una tendencia a mostrar afecto a la gente con la que uno interactúa, a ser personas expresivas, cooperar y a no tener problemas en las relaciones grupales. Una persona muy afectiva es aquella que siempre está dispuesta a dar cariño, hablar de manera íntima y establecer fuertes vínculos con alguien que quizás no conozca.</p> <p>Sin embargo, una puntuación BAJA en este test denota un nivel bajo de afectividad. Esto se traduce en una personalidad más reservada, formal y solitaria. Las personas con baja afectividad prefieren trabajar solas. Estas suelen ser bastante cautas y les cuesta establecer vínculos fuertes con los demás.</p> <p>Un valor NORMAL en esta escala define a una persona que sabe regular sus emociones y que da muestras de cariño solamente a aquellos con los que se siente más cómoda. Es el valor más deseable, puesto que no niega</p>

Habilidad	Descripción
	la interacción personal y, a su vez, muestra una personalidad cautelosa que puede evitar relaciones tóxicas de apego.
Nivel de imaginación	Las personas imaginativas, creativas y con buenas capacidades de abstracción suelen puntuar ALTO en este test de imaginación, muy creativas, poco convencionales e interesadas sólo en la esencia de las cosas.. Por lo contrario, una puntuación BAJA muestra una persona más orientada a la realidad externa e inmediata, con dificultades para imaginar situaciones o eventos que no han ocurrido en el plano real.
Nivel de personalidad reservada	Una puntuación ALTA indica una tendencia a ser un individuo callado, reservado y con dificultades en la expresión emocional. Una personalidad reservada implica hablar poco de uno mismo, esconder las emociones y estar cerrado a nuevas relaciones personales.  Una puntuación NORMAL podría definirse como aquella puntuación más deseable, son aquellas personas que eligen el momento y los individuos adecuados para expresarse libremente, también suelen gestionar situaciones incómodas y detectan rápidamente las personas tóxicas. Una puntuación BAJA refleja una personalidad abierta, sin miedo a establecer nuevos vínculos afectivos y con mucha motivación a conocer nuevas personas. Este tipo de individuos suelen confiar demasiado en la gente y eso puede terminar pasando factura.
Nivel de obediencia	Una puntuación ALTA en este test de obediencia indica tendencia al moralismo, responsabilidad y actuar de acuerdo a las reglas. Se realizan las tareas o los encargos sin solicitar nada a cambio y se tiene un comportamiento responsable y consecuente. Una puntuación NORMAL  Puntuaciones BAJAS indican una tendencia a no comportarse de acuerdo a las reglas, ni a seguir por completo las normas de la sociedad o de su entorno cultural. Se presentan una serie de valores distintos a los que establece la sociedad, personalidad inconformista y actuaciones de lucha ante lo que se consideran injusticias.
Nivel de introversión	Puntuaciones ALTAS indican una tendencia a ser un individuo reservado, con inclinación a la introspección y a la soledad. Una persona introvertida se siente cómoda en situaciones tranquilas y con poca gente, suelen ser autosuficientes y acostumbran a tomar decisiones sin preocuparse por las opiniones ajenas.  Una puntuación NORMAL puede indicar una personalidad bastante neutra, sin preferencias concretas por actividades sociales o individuales. Las personas con puntuaciones neutras en los tests de personalidad pueden ser indecisas o inseguras.  Puntuaciones BAJAS en este test de introversión reflejan una personalidad extrovertida, con preferencia a compartir experiencias en grupo y tendencia a buscar la aprobación en los demás. Las personas extrovertidas suelen socializar mejor que las introvertidas, no obstante, eso no significa que sean mejores amistades o parejas.
Nivel de control emocional	En este caso, una puntuación BAJA refleja un alto control emocional. Esto se traduce en una buena capacidad para gestionar las emociones que

<b>Habilidad</b>	<b>Descripción</b>
	<p>pueden surgir e interferir en exceso en nuestra toma de decisiones. Ser capaz de controlar los sentimientos y emociones indica una alta inteligencia emocional y una buena tendencia a adaptarse al entorno y a las circunstancias.</p> <p>Sin embargo, las puntuaciones ALTAS en este test de control emocional reflejan personalidades altamente sensibles, impulsivas y, normalmente, muy desorganizadas. Cuando dejamos que nuestras emociones controlen por completo las decisiones que tomamos, el resultado suele ser caótico y poco agradable. Es por ello que se recomienda a aquellas personas que hayan puntuado alto en esta escala, que aprendan técnicas de gestión emocional. En esta misma web, podemos encontrar artículos que nos ayuden a encontrar herramientas para controlar nuestros sentimientos.</p>
<p>Nivel de ansiedad social</p>	<p>Una puntuación ALTA en este test de fobia social indica una tendencia a expectativas personales muy altas y preocupación excesiva por lo que los demás piensen u opinen sobre nosotros. El miedo irracional a equivocarse, la evitación de eventos sociales o espacios públicos y el aislamiento social pueden ser indicadores de un problema de ansiedad social que conviene ser analizado por un psicólogo profesional.</p> <p>Una puntuación NORMAL en la ansiedad social indica que sabe manejar las situaciones de rechazo y se acepta tal y como es. Suele gestionar situaciones incómodas, no se preocupa por el que dirán.</p> <p>Una puntuación BAJA indica seguridad en sí mismo, autoconfianza y una visión muy positiva sobre las propias capacidades. Puntuaciones muy bajas pueden indicar tendencia a ser insensible y permanecer ajeno ante los sentimientos y necesidades de los demás.</p>
<p>Nivel de complejidad intelectual</p>	<p>Una puntuación MUY ALTA en esta escala indica una tendencia a la reflexión de nuevos conceptos e ideas, así como atracción por la experimentación y el debate con gente de ideales distintos. Son personas que asimilan cada idea y la expresan al máximo, se sienten atraídas por las personas complejas y por las actividades polémicas. Solemos relacionar esta personalidad con sujetos intelectuales y escépticos, personas que se preocupan por estar bien informadas y evitar los moralismos.</p> <p>Una puntuación ALTA refleja una personalidad curiosa y contemplativa. Este tipo de individuos se preguntan mucho acerca de las dudas existenciales que plantean nuestras vidas y no dudan en dedicar su tiempo libre al debate y a la reflexión.</p> <p>Por el lado opuesto, las personas con puntuaciones BAJAS tienen una tendencia más bien conservadora y tradicional, suelen evitar los debates y las discusiones. Se sienten bien en su propio sistema de creencias y evitan hablar con personas complicadas. Una baja complejidad intelectual no implica baja inteligencia, solamente refleja poco interés por la experimentación y la novedad.</p>

<b>Habilidad</b>	<b>Descripción</b>
<p>Nivel de amigabilidad</p>	<p>Podemos entender amigabilidad o amistad como una parte relevante de la extraversión en cuanto a intimidad interpersonal. Una puntuación alta indica que le gusta la gente y establecer relaciones con otros. Una puntuación baja no indica hostilidad pero sí ser más reservados y distante.</p>
<p>Nivel de gregarismo</p>	<p>Los humanos somos seres gregarios por naturaleza. Es decir, nos reunimos en sociedad de manera instintiva para protegernos y relacionarnos. Sin embargo, hay personas que tienen más tendencia a agruparse que otras.</p> <p>Una puntuación ALTA en esta escala indica una tendencia a socializar con otras personas de manera entusiasta, una alta expresividad y franqueza y poco miedo a exponer tus pensamientos y emociones ante los demás. Las personas con mucha tendencia al gregarismo suelen ser aquellas elegidas como líderes.</p> <p>Por otro lado, una puntuación BAJA en esta escala puede ser señal de prudencia. También indica una tendencia a ser más retraído e inseguro con otras personas, sobre todo, si estas son desconocidas. Una puntuación baja también indica seriedad y tendencia a la introversión. Las personas con poco nivel de gregarismo suelen ser consideradas como individuos con mucho mundo interior.</p>
<p>Nivel de orden y limpieza</p>	<p>Una puntuación ALTA en esta escala indica un alto nivel de orden y limpieza. Esto se observa en personas con una gran necesidad de control sobre todo lo que les rodea, poco espontáneas y muy escrupulosas. Ser ordenado en su justa medida sería lo adecuado. Por ello, una puntuación NORMAL sería el nivel de orden y limpieza aconsejable. Estas personas saben perseguir sus objetivos y estructuran correctamente todo lo que les rodea, sin embargo, son capaces de improvisar soluciones y poseen buenos niveles de creatividad.</p> <p>Una puntuación BAJA en este test de orden y limpieza puede reflejar una personalidad caótica y descuidada, con poca constancia y dificultad para conseguir las metas que, pocas veces, se propone.</p>
<p>Nivel de curiosidad intelectual</p>	<p>Una puntuación ALTA indica que tienes buen pensamiento abstracto y un alto interés en obtener nuevos conocimientos, en este tipo de puntuaciones se suelen asociar a personas con alto coeficiente intelectual, capaces de analizar y comprender lo que les rodea.</p> <p>Una puntuación media es característica de una persona con una facilidad intermedia para resolver problemas e idear conceptos nuevos, si has puntuado MEDIO en este test significa que puedes adaptarte a nuevas situaciones pero que tus capacidades no sobresalen de la media, no obstante, la curiosidad intelectual es algo que se puede cultivar a lo largo de la vida.</p> <p>Puntuar BAJO en este test de curiosidad puede ser señal de ciertas dificultades intelectuales, el poco interés por los nuevos conocimientos y la poca capacidad de abstracción son características de personas con bajo nivel de curiosidad intelectual.</p>

<b>Habilidad</b>	<b>Descripción</b>
Nivel de desconfianza	<p>Puntuaciones ALTAS indican unas fronteras personales tan marcadas que se pueden llegar a desconectar del resto de la humanidad. Una persona desconfiada presenta una alta tendencia a pensar mal de los demás y a tener un comportamiento paranoico. Suelen tener problemas en las relaciones personales puesto que de llegan a deteriorar mucho por las sospechas, el escepticismo y los celos. En este caso, puntuar MEDIO sería el nivel más adaptativo puesto que ir con cierta inseguridad ante los nuevos eventos puede evitar decepciones personales.</p> <p>Una puntuación BAJA en este test es propia de personas muy confiadas, con propensión a expresar todos sus secretos y emociones a personas sin distinción de si son conocidas o no, ser demasiado confiado/a tampoco es una característica adaptativa en nuestra sociedad actual.</p>

**CONTROL DE CAMBIOS**

<b>Fecha de Aprobación</b>	<b>Versión</b>	<b>Razón de Modificación</b>
30/05/2018	1	Elaboración del Documento

## **ANEXO E**

## **1 OBJETIVO**

Garantizar la competencia del personal que labora en Cocindinox SAS estableciendo los lineamientos para la selección, evaluación y contratación del mismo.

## **2 ALCANCE**

Este procedimiento inicia con la definición de la estructura organizacional de Cocindinox SAS para la designación de cargos, determinación de perfiles y competencias hasta la evaluación de desempeño de personal para establecer las necesidades de formación.

## **3 RESPONSABILIDADES**

La Gerencia es la encargada de definir, revisar y actualizar la descripción de funciones, responsabilidades y perfiles de los cargos directamente responsables del proceso de certificación, siguiendo los requisitos legales establecidos y requeridos para su funcionamiento.

## **4 DEFINICIONES**

**CAPACITACIÓN:** Proceso formativo aplicado de manera sistemática y organizada, con el fin de ampliar conocimientos, desarrollar destrezas y habilidades, y modificar actitudes.

**CAPACITACIÓN INTERNA:** Programa desarrollado por Cocindinox SAS de acuerdo a las necesidades de personal, y es dirigida por alguien interno de la empresa.

**CAPACITACIÓN EXTERNA:** Es la orientación dirigida sobre un tema específico por parte de un ente externo a la empresa, de acuerdo a las necesidades detectadas. Esto se realiza en la fecha y lugar previamente programado entre las dos partes. La entidad que brinda la capacitación emite el certificado de asistencia y aprobación correspondientes.

**ENTRENAMIENTO:** Aprendizaje de habilidades para desarrollar satisfactoriamente un empleo.

**FORMACIÓN:** Proceso por el cual un individuo adquiere, afianza y aplica el conocimiento.

**INDUCCIÓN / REINDUCCIÓN:** Formación que se brinda al personal contratado para dar inicio al proceso de integración y adaptación al nuevo ambiente de trabajo y a las actividades a realizar.

**COMPETENCIA:** capacidad demostrada para aplicar conocimientos y habilidades y, cuando corresponda atributos personales demostrados.

**DESEMPEÑO:** Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio.

**HABILIDAD:** Capacidad y/o disposición del empleado para desempeñar adecuadamente las actividades asignadas.

**ASERTIVIDAD:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) la tendencia hacia una actitud dominante, tendencia a la agresividad, competitividad, testarudez, asertividad y a mostrarse muy seguro de sí mismo, dejarse llevar fácilmente por otros, a ser conformista, pasivo y considerado.

**SENSIBILIDAD:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) a actuar bajo el dominio de los sentimientos, a ser muy emotivos y de una sensibilidad extrema, distraídos, soñadores, intuitivos, impacientes, temperamentales independientes, responsables y escépticos.

**INTELECTO:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) el pensamiento abstracto o concreto, la interpretación de las situaciones de una manera literal.

**ESTABILIDAD EMOCIONAL:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) la estabilidad emocional, la resistencia a la ansiedad, la madurez, la ausencia de depresiones, los comportamientos no irascibles, el tono emotivo uniforme.

**SOCIABILIDAD:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) a ser altamente entusiasta, espontáneo, expresivo, alegre, a ser franco e impulsivo, a la sobriedad, prudencia, seriedad y a la introspección.

**CONCIENCIA DE LA OBLIGACION:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) al moralismo, responsabilidad y actuar de acuerdo a las reglas, comportarse de acuerdo a las reglas, seguir las normas de la sociedad o de su entorno cultural.

**AMABILIDAD:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) tendencia a ignorar las señales que indiquen o presagien peligros externos, a correr riesgos y a disfrutar el ser aventureros, reaccionar de manera exagerada a cualquier percepción de posible amenaza, tendencia a lo seguro, predecible y estable.

**CALIDEZ:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) mostrar afecto, a ser cariñoso, expresivo, le gusta cooperar en grupo, generoso y activo.

**DESCONFIANZA:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) la tendencia a desconfiar de los demás, y a un comportamiento paranoico, relaciones interpersonales problemáticas, sentirse parte de de la humanidad, a confiar en los demás, a adaptarse fácilmente, a preocuparse por sus compañeros.

**IMAGINACION:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) la tendencia a sumergirse en sus pensamientos, a la distracción y a prestar poca o mucha atención a lo que sucede a su alrededor, gran imaginación, creatividad, poco o muy convencionales, valorar o no lo concreto y lo obvio.

**RESERVA:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) la tendencia a ser calculador, refinado, diplomático y muy conscientes socialmente, abiertas, directa y sincera que no se esfuerza por impresionar a otros.

**ANSIEDAD:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) la tendencia a expectativas personales muy altas, preocupación excesiva, sentimiento de culpa e inseguridad.

**COMPLEJIDAD:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) la tendencia a ser liberal y cierto rechazo a lo tradicional y convencional a ser intelectuales y escépticos.

**INTROVERSION:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) la tendencia a ser autosuficiente, a tomar decisiones sin preocuparse por las opiniones ajenas, preferencia a estar solos y hacer sus cosas sin pedir ayuda a los demás.

**TENDENCIA AL ORDEN:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) la tendencia a controlar las emociones, a ser muy auto-conscientes, compulsivos, disciplinados y perfeccionistas.

**EMOTIVIDAD:** Son indicadores conductuales de este tipo (en su lado positivo o negativo) la tendencia a padecer una incomodidad subjetiva constante, impaciencia e incapacidad para mantenerse inactivos.

## 5 DESARROLLO

### 5.1 DESARROLLO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA

Nº	Desarrollo	Responsable	Registro
1.	<b>Definir funciones, responsabilidades y perfiles de cargo.</b> La definición de funciones comienza con la identificación de los cargos necesarios para la ejecución de las actividades de certificación de personas a través del organigrama. Luego, se lista y detalla el perfil del cargo en lo que se refiere a Habilidades, Formación, Experiencia, responsabilidades y funciones.	Subgerente administrativa y Gerente de operaciones. El gerente general aprueba perfiles.	Descripción de funciones, responsabilidades y perfiles de cargo
2.	<b>Detectar la necesidad de ocupar un cargo y realizar solicitud de personal.</b> Esta necesidad puede ser por: retiro de personal, vacaciones, crecimiento de la empresa.	Subgerente administrativa y Gerente de operaciones	Cartas de solicitud de vacaciones, renuncia, etc.
3.	<b>Publicación de la vacante.</b> Hacer pública la vacante y comenzar la recolección de hojas de vida, preseleccionando las que correspondan con el perfil definido.	Subgerente administrativa	Vacante
4.	<b>Entrevistar a los candidatos.</b> Evaluación de cada uno de los candidatos en el formato de Informe de Entrevista. Se utiliza el mismo formato para evaluar varios candidatos de un solo cargo, y validar los datos con la información de la hoja de vida. Si quien realiza la entrevista es una persona u organismo externo, diligencia igualmente el formato Informe de Entrevista. El entrevistador debe indagar aspectos como:	Subgerente administrativa y Gerente de operaciones	Informe de Entrevista

N°	Desarrollo	Responsable	Registro
	lugar de residencia, facilidad de desplazamiento al sitio de trabajo, experiencia laboral, habilidades que ha adquirido (liderazgo, trabajo en equipo, adaptabilidad, proactividad), descripción del anterior trabajo, motivo de terminación, disponibilidad de tiempo, participación en procesos de acreditación, proyección personal, deseo de permanencia, honestidad.		
5.	<p><b>Evaluación de habilidades.</b></p> <p>Cuando una persona va a ingresar al organismo, se aplica el test de personalidad de la página <a href="https://www.psicologia-online.com/test-de-personalidad-16-factores-16-pf-3314.html">https://www.psicologia-online.com/test-de-personalidad-16-factores-16-pf-3314.html</a> u otro equivalente donde se evalúen los 16 Factores, como por ejemplo el 16 PF, la aplicación de este test se registrará en el formato test de personalidad o en las plantillas definidas para el test diferentes al establecido.</p> <p>Una vez aplicado el test, se realiza una consolidación de los resultados y se verifica si el candidato cumple con las habilidades definidas en el perfil del cargo.</p>	Psicólogo (Por subcontrato o de planta)	Análisis de habilidades
6.	<p><b>Seleccionar el personal.</b></p> <p>Considerando todos los aspectos evaluados en la entrevista y el test de habilidades se selecciona el personal que cumpla con los requisitos definidos en el perfil de cargo.</p>	Subgerente administrativa y Gerente de operaciones	N.A.
7.	<p><b>Contratar al personal seleccionado.</b></p> <p>Se confirma la información del personal, incluidos los soportes académicos y de experiencia.</p> <p>El nuevo personal que ingresa en la empresa firma la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de vida</li> <li>• Soportes de perfil del cargo.</li> <li>• Lista de chequeo documentación</li> <li>• Contrato</li> <li>• Compromiso de confidencialidad, imparcialidad e independencia de intereses.</li> <li>• Código de Ética.</li> <li>• Otra documentación importante relacionada con las políticas específicas de administración.</li> </ul> <p>Además, se le hace entrega del reglamento interno de trabajo y el código de ética.</p>	Subgerente administrativa y Gerente de operaciones, bajo aprobación de gerente general	<p>Contrato</p> <p>Compromiso de confidencialidad, imparcialidad e independencia de intereses</p> <p>Hoja de vida</p> <p>Lista de chequeo documentación</p>
8.	<p><b>Inducción del personal nuevo.</b></p> <p>Se realiza inducción sobre los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del lugar de trabajo</li> <li>• Proceso de certificación y esquema de certificación.</li> <li>• Sistema de Gestión y políticas de la empresa</li> <li>• Funciones Responsabilidades y perfiles del cargo</li> <li>• Entrega de equipos, papelería y otros</li> <li>• Presentación procedimientos / instructivos de acuerdo a su cargo</li> <li>• Evaluación supervisada en la ejecución del examen (solo examinadores)</li> <li>• Otras capacitaciones consideradas convenientes.</li> </ul>	Subgerente administrativa y Gerente de operaciones	Inducción y Capacitación

Nº	Desarrollo	Responsable	Registro
	Se debe dejar evidencia en el Formato Inducción y Capacitación.		
9.	<b>Evaluación</b> Al finalizar la inducción y el entrenamiento, se realiza evaluación teórico - práctica; por parte de la Subgerente administrativa y/o Gerente de operaciones. Para constancia de la capacitación y aprobación de esta se deja el registro de Inducción y capacitación y evaluación de la capacitación en la carpeta de Hoja de Vida de cada persona que ingresa a laborar	Subgerente administrativa y Gerente de operaciones.	Evaluación de la capacitación y Inducción y Capacitación
10.	<b>Archivo y actualización de la información relacionada con el personal.</b> Toda la información relacionada con cada persona se mantiene y actualiza anualmente, para lo cual se diligencia el formato Control documentación del personal.  <u>Nota: Se solicitará al personal entregar soportes de registros adicionales en caso que se presenten cambios en normativa vigente o que el sistema de seguridad o salud en el trabajo lo requiera.</u>	Subgerente administrativa y Gerente de operaciones.	Control documentación del personal

## 5.2 CAPACITACIÓN

1.	<b>Detectar necesidades de formación.</b> Esto se puede llevar a cabo mediante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis organizacional: detectando las necesidades en cuanto a desarrollo de nuevas actividades o establecimiento de nuevas metas organizacionales. Así mismo, los resultados de la Revisión Gerencial, las acciones correctivas y preventivas, la solución a quejas y apelaciones de los usuarios pueden implicar necesidades de formación.</li> <li>• Análisis de las tareas asignadas: cambios en los procesos y procedimientos, implementación de mejoras, acciones correctivas y preventivas, cambios en la normatividad, entre otros.</li> <li>• Análisis de personal: Las necesidades de formación para los evaluadores se identifican a partir de capacidad, calificaciones y experiencia de cada evaluador</li> <li>• Supervisiones realizadas</li> <li>• Avances tecnológicos</li> <li>• Cambios en la normatividad</li> <li>• NC y observaciones de auditorías internas y externas</li> <li>• Quejas y apelaciones presentadas</li> <li>• Sugerencias de los empleados</li> <li>• Nuevos proyectos de la compañía</li> <li>• Planes de mejora definidos en la Evaluación de desempeño.</li> </ul>	Subgerente administrativa y Gerente de operaciones.	Necesidades de Formación
----	---	---	--------------------------

	Las necesidades se programan en el formato Necesidades de Formación, y se realiza seguimiento a su ejecución.		
2.	<b>Programa de capacitación</b> Anualmente se realizará un programa con las capacitaciones identificadas en el punto anterior	Subgerente administrativa y Gerente de operaciones.	Programa de capacitación
3.	<b>Realización de las capacitaciones</b> La evidencia de la ejecución de las mismas se estipula en el formato Listado de asistencia a la capacitación. Cuando se trata de una capacitación externa, la evidencia es el documento expedido por la entidad o persona que la realizó.	Subgerente administrativa y Gerente de operaciones.	Listado de Asistencia a la capacitación
4.	<b>Evaluación de las capacitaciones.</b> De toda capacitación se realizará su respectiva evaluación, la cual debe de ser escrita y calificada directamente por el capacitador, y será guardada como evidencia de capacitaciones en la carpeta del SG. La evaluación puede ser preguntas abiertas, preguntas de selección múltiple o la aplicación de lo explicado en la capacitación.	Capacitador	Evaluación de la capacitación
5.	<b>Determinación de la eficacia de las capacitaciones.</b> De acuerdo a los resultados de los exámenes realizados al personal que recibió la capacitación, se puede verificar que los conocimientos fueron asimilados y la capacitación fue efectiva.	Subgerente administrativa y Gerente de operaciones.	Resultados de exámenes de conocimientos

### 5.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

6.	<p><b>Evaluación de desempeño de personal.</b> Anualmente, el Administrador de la empresa de reconocimiento evalúa el personal al desempeño de su función y su actitud en el Formato de Evaluación de desempeño Esta evaluación se puede aplicar al personal que se encuentra en periodo de prueba (menos de dos meses). En este mismo formato se establecen los planes de acción para los niveles de evaluación inferiores.</p> <p><b>Instrucciones</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evalúe a cada persona con base en los criterios estipulados en el formato y a la labor desempeñada en la empresa</li> <li>2. Considere una puntuación para la persona con base al rendimiento de la labor en la empresa.</li> <li>3. Contabilice los puntos finales multiplicando por el porcentaje aplicado a cada aspecto a evaluar.</li> <li>4. Indague sobre capacitaciones y/o formaciones entregadas, si obtuvo; analice junto con el evaluado la efectividad de las mismas y posibles mejoras a implementar en las futuras capacitaciones.</li> <li>5. Anote observaciones, hallazgos, mejoras, acciones a seguir y otros puntos que considere importantes de la actitud y desempeño de la persona en su labor profesional y la relación en la empr</li> <li>6. Plantee y discuta junto con el evaluado posibles acciones de mejoras para los aspectos con nivel inferior de evaluación.</li> </ol>	Subgerente administrativa y Gerente de operaciones.	Evaluación de desempeño
----	---	---	-------------------------

### 5.1. ANÁLISIS DE HABILIDADES

El personal a contratar diligencia todos los datos solicitados del test de personalidad el cual se encuentra de forma gratuita en Internet, <https://www.psicologia-online.com/test-de-personalidad-16-factores-16-pf-3314.html>. Con base en los resultados de estas pruebas el psicólogo de la empresa analiza cada test de acuerdo a lo establecido en el perfil de cargo, y determina el cumplimiento del perfil y determina si es posible mejorar algún aspecto mediante capacitación. Diligencia el registro análisis de habilidades, considerando los factores definidos en la prueba y descritos a continuación

Habilidad	Descripción
<b>Nivel de asertividad y empatía</b>	Puntuaciones ALTAS indican una tendencia a ser una persona que sabe expresarse y mostrar lo que siente y necesita en cada momento, evitando así la influencia de los demás individuos. Una puntuación NORMAL en este caso viene a mostrar una persona que sabe cómo comportarse de manera asertiva, pero sin tener del todo claro cuáles son sus límites y qué es realmente lo que necesita. Finalmente, puntuar BAJO en este test de asertividad y empatía puede reflejar tendencia a la sumisión y a la comunicación pasiva, no involucrarse nunca en las causas y evitar el debate puede evitar conflictos, sin embargo, no es una característica de una persona asertiva.
<b>Nivel de sensibilidad</b>	<p>Un nivel ALTO de sensibilidad implica una alta propensión a experimentar las emociones con mucha intensidad, así como una tendencia a notar los cambios del entorno. Se puede describir a las personas sensibles como distraídas, soñadoras, intuitivas, impacientes, temperamentales y, por lo general, no son muy realistas. Sin embargo, una puntuación demasiado elevada puede comportar problemas de regulación emocional.</p> <p>Un nivel BAJO en esta escala se traduce en poca sensibilidad hacia los demás y el entorno, las personas poco sensibles se suelen regir por el pensamiento racional, son prácticas, escépticas y realistas. Una puntuación demasiado baja puede ser una señal de falta de empatía y cinismo.</p>
<b>Nivel de estabilidad emocional</b>	Una puntuación ALTA indica un rasgo de persona realista y estable emocionalmente. Se muestra maduro, con una gran fuerza del yo. Puntuaciones BAJAS indican una tendencia a sentirse frustrado rápidamente bajo condiciones no-satisfactorias, tendencia a evadir la realidad y poca fuerza del yo. A nivel clínico puntuaciones bajas indican insatisfacción, tendencia a los miedos y fobias, a dificultades para dormir y problemas de tipo psicossomático.
<b>Nivel de afectividad</b>	<p>Podemos definir la afectividad como la capacidad de reaccionar de manera sentimental o emocional ante ciertos estímulos que provengan del mundo que nos rodea, expresar nuestros sentimientos y brindar muestras de afecto a nuestro entorno. Puntuaciones ALTAS en este test muestran una tendencia a mostrar afecto a la gente con la que uno interactúa, a ser personas expresivas, cooperar y a no tener problemas en las relaciones grupales. Una persona muy afectiva es aquella que siempre está dispuesta a dar cariño, hablar de manera íntima y establecer fuertes vínculos con alguien que quizás no conozca.</p> <p>Sin embargo, una puntuación BAJA en este test denota un nivel bajo de afectividad. Esto se traduce en una personalidad más reservada, formal y solitaria. Las personas con baja afectividad prefieren trabajar solas. Estas suelen ser bastante cautas y les cuesta establecer vínculos fuertes con los demás.</p> <p>Un valor NORMAL en esta escala define a una persona que sabe regular sus emociones y que da muestras de cariño solamente a aquellos con los que se siente más cómoda. Es el valor más deseable, puesto que no niega la interacción personal y, a su vez, muestra una personalidad cautelosa que puede evitar relaciones tóxicas de apego.</p>

Habilidad	Descripción
<b>Nivel de imaginación</b>	Las personas imaginativas, creativas y con buenas capacidades de abstracción suelen puntuar ALTO en este test de imaginación, muy creativas, poco convencionales e interesadas sólo en la esencia de las cosas.. Por lo contrario, una puntuación BAJA muestra una persona más orientada a la realidad externa e inmediata, con dificultades para imaginar situaciones o eventos que no han ocurrido en el plano real.
<b>Nivel de personalidad reservada</b>	<p>Una puntuación ALTA indica una tendencia a ser un individuo callado, reservado y con dificultades en la expresión emocional. Una personalidad reservada implica hablar poco de uno mismo, esconder las emociones y estar cerrado a nuevas relaciones personales.</p> <p>Una puntuación NORMAL podría definirse como aquella puntuación más deseable, son aquellas personas que eligen el momento y los individuos adecuados para expresarse libremente, también suelen gestionar situaciones incómodas y detectan rápidamente las personas tóxicas.</p> <p>Una puntuación BAJA refleja una personalidad abierta, sin miedo a establecer nuevos vínculos afectivos y con mucha motivación a conocer nuevas personas. Este tipo de individuos suelen confiar demasiado en la gente y eso puede terminar pasando factura.</p>
<b>Nivel de obediencia</b>	<p>Una puntuación ALTA en este test de obediencia indica tendencia al moralismo, responsabilidad y actuar de acuerdo a las reglas. Se realizan las tareas o los encargos sin solicitar nada a cambio y se tiene un comportamiento responsable y consecuente. Una puntuación NORMAL</p> <p>Puntuaciones BAJAS indican una tendencia a no comportarse de acuerdo a las reglas, ni a seguir por completo las normas de la sociedad o de su entorno cultural. Se presentan una serie de valores distintos a los que establece la sociedad, personalidad inconformista y actuaciones de lucha ante lo que se consideran injusticias.</p>
<b>Nivel de introversión</b>	<p>Puntuaciones ALTAS indican una tendencia a ser un individuo reservado, con inclinación a la introspección y a la soledad. Una persona introversión se siente cómoda en situaciones tranquilas y con poca gente, suelen ser autosuficientes y acostumbran a tomar decisiones sin preocuparse por las opiniones ajenas.</p> <p>Una puntuación NORMAL puede indicar una personalidad bastante neutra, sin preferencias concretas por actividades sociales o individuales. Las personas con puntuaciones neutras en los tests de personalidad pueden ser indecisas o inseguras.</p> <p>Puntuaciones BAJAS en este test de introversión reflejan una personalidad extrovertida, con preferencia a compartir experiencias en grupo y tendencia a buscar la aprobación en los demás. Las personas extrovertidas suelen socializar mejor que las introversión, no obstante, eso no significa que sean mejores amistades o parejas.</p>
<b>Nivel de control emocional</b>	<p>En este caso, una puntuación BAJA refleja un alto control emocional. Esto se traduce en una buena capacidad para gestionar las emociones que pueden surgir e interferir en exceso en nuestra toma de decisiones. Ser capaz de controlar los sentimientos y emociones indica una alta inteligencia emocional y una buena tendencia a adaptarse al entorno y a las circunstancias.</p> <p>Sin embargo, las puntuaciones ALTAS en este test de control emocional reflejan personalidades altamente sensibles, impulsivas y, normalmente, muy desorganizadas. Cuando dejamos que nuestras emociones controlen por completo las decisiones que tomamos, el resultado suele ser caótico y poco agradable. Es por ello que se recomienda a aquellas personas que hayan puntuado alto en esta escala, que aprendan técnicas de gestión emocional. En esta misma web, podemos encontrar artículos que nos ayuden a encontrar herramientas para controlar nuestros sentimientos.</p>

<b>Habilidad</b>	<b>Descripción</b>
<b>Nivel de ansiedad social</b>	<p>Una puntuación ALTA en este test de fobia social indica una tendencia a expectativas personales muy altas y preocupación excesiva por lo que los demás piensen u opinen sobre nosotros. El miedo irracional a equivocarse, la evitación de eventos sociales o espacios públicos y el aislamiento social pueden ser indicadores de un problema de ansiedad social que conviene ser analizado por un psicólogo profesional.</p> <p>Una puntuación NORMAL en la ansiedad social indica que sabe manejar las situaciones de rechazo y se acepta tal y como es. Suele gestionar situaciones incómodas, no se preocupa por el que dirán.</p> <p>Una puntuación BAJA indica seguridad en sí mismo, autoconfianza y una visión muy positiva sobre las propias capacidades. Puntuaciones muy bajas pueden indicar tendencia a ser insensible y permanecer ajeno ante los sentimientos y necesidades de los demás.</p>
<b>Nivel de complejidad intelectual</b>	<p>Una puntuación MUY ALTA en esta escala indica una tendencia a la reflexión de nuevos conceptos e ideas, así como atracción por la experimentación y el debate con gente de ideales distintos. Son personas que asimilan cada idea y la exprimen al máximo, se sienten atraídas por las personas complejas y por las actividades polémicas. Solemos relacionar esta personalidad con sujetos intelectuales y escépticos, personas que se preocupan por estar bien informadas y evitar los moralismos.</p> <p>Una puntuación ALTA refleja una personalidad curiosa y contemplativa. Este tipo de individuos se preguntan mucho acerca de las dudas existenciales que plantean nuestras vidas y no dudan en dedicar su tiempo libre al debate y a la reflexión.</p> <p>Por el lado opuesto, las personas con puntuaciones BAJAS tienen una tendencia más bien conservadora y tradicional, suelen evitar los debates y las discusiones. Se sienten bien en su propio sistema de creencias y evitan hablar con personas complicadas. Una baja complejidad intelectual no implica baja inteligencia, solamente refleja poco interés por la experimentación y la novedad.</p>
<b>Nivel de amigabilidad</b>	<p>Podemos entender amigabilidad o amistad como una parte relevante de la extraversión en cuanto a intimidad interpersonal. Una puntuación alta indica que le gusta la gente y establecer relaciones con otros. Una puntuación baja no indica hostilidad pero sí ser más reservados y distante.</p>
<b>Nivel de gregarismo</b>	<p>Los humanos somos seres gregarios por naturaleza. Es decir, nos reunimos en sociedad de manera instintiva para protegernos y relacionarnos. Sin embargo, hay personas que tienen más tendencia a agruparse que otras.</p> <p>Una puntuación ALTA en esta escala indica una tendencia a socializar con otras personas de manera entusiasta, una alta expresividad y franqueza y poco miedo a exponer tus pensamientos y emociones ante los demás. Las personas con mucha tendencia al gregarismo suelen ser aquellas elegidas como líderes.</p> <p>Por otro lado, una puntuación BAJA en esta escala puede ser señal de prudencia. También indica una tendencia a ser más retraído e inseguro con otras personas, sobre todo, si estas son desconocidas. Una puntuación baja también indica seriedad y tendencia a la introversión. Las personas con poco nivel de gregarismo suelen ser consideradas como individuos con mucho mundo interior.</p>
<b>Nivel de orden y limpieza</b>	<p>Una puntuación ALTA en esta escala indica un alto nivel de orden y limpieza. Esto se observa en personas con una gran necesidad de control sobre todo lo que les rodea, poco espontáneas y muy escrupulosas. Ser ordenado en su justa medida sería lo adecuado. Por</p>

<b>Habilidad</b>	<b>Descripción</b>
	<p>ello, una puntuación NORMAL sería el nivel de orden y limpieza aconsejable. Estas personas saben perseguir sus objetivos y estructuran correctamente todo lo que les rodea, sin embargo, son capaces de improvisar soluciones y poseen buenos niveles de creatividad.</p> <p>Una puntuación BAJA en este test de orden y limpieza puede reflejar una personalidad caótica y descuidada, con poca constancia y dificultad para conseguir las metas que, pocas veces, se propone.</p>
<b>Nivel de curiosidad intelectual</b>	<p>Una puntuación ALTA indica que tienes buen pensamiento abstracto y un alto interés en obtener nuevos conocimientos, en este tipo de puntuaciones se suelen asociar a personas con alto coeficiente intelectual, capaces de analizar y comprender lo que les rodea.</p> <p>Una puntuación media es característica de una persona con una facilidad intermedia para resolver problemas e idear conceptos nuevos, si has puntuado MEDIO en este test significa que puedes adaptarte a nuevas situaciones pero que tus capacidades no sobresalen de la media, no obstante, la curiosidad intelectual es algo que se puede cultivar a lo largo de la vida.</p> <p>Puntuar BAJO en este test de curiosidad puede ser señal de ciertas dificultades intelectuales, el poco interés por los nuevos conocimientos y la poca capacidad de abstracción son características de personas con bajo nivel de curiosidad intelectual.</p>
<b>Nivel de desconfianza</b>	<p>Puntuaciones ALTAS indican unas fronteras personales tan marcadas que se pueden llegar a desconectar del resto de la humanidad. Una persona desconfiada presenta una alta tendencia a pensar mal de los demás y a tener un comportamiento paranoico. Suelen tener problemas en las relaciones personales puesto que de llegan a deteriorar mucho por las sospechas, el escepticismo y los celos. En este caso, puntuar MEDIO sería el nivel más adaptativo puesto que ir con cierta inseguridad ante los nuevos eventos puede evitar decepciones personales.</p> <p>Una puntuación BAJA en este test es propia de personas muy confiadas, con propensión a expresar todos sus secretos y emociones a personas sin distinción de si son conocidas o no, ser demasiado confiado/a tampoco es una característica adaptativa en nuestra sociedad actual.</p>

## 6 CONTROL DE CAMBIOS

<b>Fecha de Aprobación</b>	<b>Versión</b>	<b>Razón de Modificación</b>
30/05/2019	1	Elaboración del Documento