



**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN**

**ESTUDIO DE LA MICROGERENCIA EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS  
PRESENTE EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

**ALEJANDRO ARIZA HERNÁNDEZ**

**LINA MARÍA REY PARDO**

**MAYRA FERNANDA SABOGAL CASTRO**

**RICARDO AUGUSTO SÁNCHEZ PÁEZ**

**NELSON SOSA MORA**

**BOGOTÁ, 19 DE JUNIO DE 2020**

## 1. RESUMEN

Durante este seminario de investigación, se realizó un estudio de la microgerencia en la dirección de proyectos de la cultura organizacional con el fin de evaluar factores como liderazgo, motivación, gerencia de proyectos y cultura organizacional como tal. Esto con el objetivo de realizar un perfil de competencias y características propias de un microgestor y permitir el diagnóstico del mismo dentro del sector financiero, ya que esta investigación se basó en una población dirigida a este sector, en este caso el Banco AV Villas.

A lo largo de esta investigación, se observó que existe una falta de información o quizás no se conoce de manera apropiada o conveniente la forma de gerenciar y liderar un equipo de trabajo, de ello nace el objetivo principal de este proyecto.

Se realizó una encuesta a los gerentes del Banco AV Villas, tomando como base un cuestionario cerrado de 20 preguntas para obtener las opiniones de los encuestados de una manera cualitativa y cuantitativa para medir y analizar la microgerencia en este sector y a la vez detectar el nivel de conocimiento que tienen los gerentes sobre este tema frente a la nueva forma de liderar basada en el conocimiento.

**Palabras claves:** Microgerencia, liderazgo, gerencia, microgestor, cultura organizacional, gerencia del conocimiento.

### **Abstract**

Along this research, a study of micromanagement within the organizational culture was carried out in order to determine factors such as leadership, motivation, project management and indeed organizational culture. This research purpose is to carry out the competences and characteristics' profile of a micromanager and their diagnosis in the financial sector, since this research was based on a population directed by this sector, specifically for Banco AV Villas.

Throughout the research, it was observed that there is a lack of either, information or perhaps it is not known conveniently or properly the way to manage and lead a work team, hence the main objective of this project.

A survey was applied to the Banco AV Villas managers, based on a closed questionnaire of 20 questions to obtain the different opinions of the respondents in a qualitative and quantitative way in order to analyze micromanagement in the banking sector and at the same time detect the Managers knowledge level about this subject facing the new way of managing based on knowledge.

Key words: Micromanagement, leadership, management, micromanager, organizational culture, knowledge management.

## TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN.....	2
2. INTRODUCCIÓN.....	6
3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	8
4. OBJETIVOS.....	9
4.1. Objetivo general.....	9
4.2. Objetivos específicos.....	9
5. JUSTIFICACIÓN.....	10
6. MARCO TEORICO.....	11
6.1. La microgerencia ejercida por microgestores.....	11
6.2. Liderazgo.....	13
6.3. Motivación de Líderes hacia su equipo de trabajo.....	14
6.4. Cultura Corporativa.....	16
6.5. La Gerencia de proyectos y los problemas al dirigir proyectos.....	20
7. MARCO INSTITUCIONAL.....	23
8. METODOLOGÍA GENERAL O DE PRIMER NIVEL.....	24
8.1. Enfoque, diseño de la investigación y alcance o tipo de estudio.....	24
8.2. Definición de Variables.....	24
8.3. Definición conceptual de las variables.....	25
8.4. Definición operacional de las variables.....	25
9. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	27
10. METODOLOGÍA PARTICULAR O DE SEGUNDO NIVEL.....	30
10.1. Selección de métodos o instrumentos para recolección de información.....	30
10.2. Análisis de encuestas.....	30
10.2.1. Análisis de datos <i>Risk simulator</i> .....	35
10.2.2. Análisis de datos <i>IBM SPSS Statistics</i> .....	37
11. CONCLUSIONES.....	42
12. PLAN DE ACCIÓN.....	44
12.1. Objetivo del plan de acción.....	44
12.2. Metodología.....	44
12.3. Estrategias.....	44
12.4. Planteamiento de tareas.....	45
12.5. Tablas Plan de Acción y Cronograma de actividades.....	46
13. REFERENCIAS.....	49

## TABLAS E IMAGENES

Tabla 1 Definición Conceptual de las Variables.....	25
Tabla 2 Definición operacional de las variables .....	26
Imagen 3 Gran Total Colaboradores Grupo.....	27
Imagen 4 Fórmula tradicional de muestreo .....	28
Tabla 5 Parámetros VS Valores .....	28
Tabla 6 Tabulación de datos .....	31
Tabla 7 Coeficiente de correlación .....	32
Tabla 8 Composición de factores.....	35
Tabla 9 Correlación de Factores .....	35
Tabla 10 Análisis del Reporte de Regresión Risk Simulator.....	36
Tabla 11 Correlaciones IBM SPSS Statistics .....	37
Imagen 12 Factor 5 Vs Factor 1.....	38
Imagen 13 Factor 5 Vs Factor 2.....	39
Imagen 14 Factor 5 Vs Factor 3.....	39
Imagen 15 Factor 5 Vs Factor 4.....	40
Tabla 16 Variables entradas/eliminadas .....	40
Tabla 17 Resumen del modelo.....	40
Tabla 18 Coeficientes .....	41
Tabla 19 Plan de acción con estrategias y cronograma de actividades.....	46

## 2. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de esta investigación se centrará en el análisis de una de las problemáticas que se presentan en la gerencia, denominada “microgerencia” que, según Barnes, es la atención a los pequeños detalles controlando de esta manera una persona o una situación con extrema atención. (Barnes, 2015).

En este orden de ideas, la microgerencia es un fenómeno que viene creciendo y afectando el desarrollo de las empresas disminuyendo la productividad de las mismas a causa de controles excesivos e innecesarios que conllevan a un mayor tiempo en los procesos y a la desmotivación de los actores que son fundamentales para el éxito.

Las entidades se han percatado que existen problemas de manejo y decisión de gerencia que pueden llevar a que se presenten riesgos en los procesos y procedimientos y de esta manera truncar el éxito en las operaciones como lo plantea (Bataller,2016)

Por este motivo, es de vital importancia la articulación que deben tener los gerentes, directores o líderes con sus equipos de trabajo, con el fin de articular de forma apropiada el desarrollo de los proyectos y/o las funciones propias que tiene una organización, no obstante esa articulación debe ser medida y no generar controles innecesarios que pueden retrasar los procesos, considerando que en cada actividad que se desarrolle se tiene como objetivo lograr cumplir la satisfacción del cliente . (Reyes, 2013).

Ahora bien, se precisa que los proyectos son desarrollados directamente o bajo el direccionamiento del director o gerente de proyecto, por este motivo es tan importante la línea y protocolos que el mismo imparta al equipo. Lo anterior resalta que en cabeza del líder del proyecto se encuentra el direccionamiento para la resolución de los problemas que pueden presentarse en la ejecución del mismo, los cuales pueden ser de procesos, producto, de tecnología y humanos. (Bataller, 2016)

En este orden de ideas y con el fin de contar con un diagnóstico que permita la identificación de las actitudes y acciones que caracterizan un ejercicio de microgerencia, se

tomó como caso de estudio un grupo de trabajo de una entidad financiera, que permitió validar la presencia de este fenómeno gerencial, donde se involucran personas que tienen diferentes roles, aptitudes, capacidades, recursos y tiempos de respuesta, el rol de un gerente o de un líder de equipo, adquiere una connotación fundamental en el éxito de la actividad a desarrollar.

El caso objeto de estudio corresponde a un grupo de trabajo del Banco AV Villas, entidad financiera que está dentro del grupo aval, líderes en el negocio de banca de inversión a través de Corficolombiana y en el negocio de administración privada de pensiones y cesantías a través de Porvenir. (Grupo Aval Acciones y Valores S.A, 2020)

La metodología empleada para el diagnóstico consideró los siguientes factores; la microgerencia ejercida por microgestores, liderazgo, motivación de líderes hacia su equipo de trabajo, cultura corporativa, la gerencia de proyectos y los problemas al dirigir proyectos.

El desarrollo de la investigación se perfiló en la aplicación de un instrumento medible aplicado a través de encuestas en donde se especificó cada pregunta para poder identificar si esta práctica se está presentando en las personas que ejercen administración y liderazgo al interior de la entidad financiera del Banco AV Villas.

En el análisis del caso de estudio el resultado de la encuesta permitió evidenciar efectivamente las acciones relacionadas con comportamientos derivados de la microgerencia, y por ende permite efectuar el diagnóstico y posteriormente algunas recomendaciones en cada proceso con el fin de superar las dificultades que evidenciamos se generan en este tipo de organizaciones por la práctica de comportamientos microgerenciales.

### 3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Dentro de la gerencia se ha hablado de diferentes estrategias, tipo de liderazgos, estilos de comportamiento e incluso se han obtenido manuales de buenas prácticas, sin embargo, no se ha establecido la forma apropiada y correcta de determinar la manera de ejercer un correcto liderazgo gerencial.

Si bien hay un sin fin de recursos para establecer que las funciones se están realizando de manera correcta, es necesario dar una mirada a la forma actual en la que está trabajando la gerencia y así evitar caer en una microgerencia.

Una forma de analizar este tema es revisando las cifras tan altas como, por ejemplo, que el 91% de los gerentes no se da cuenta que tiene comportamientos erróneos; así como también un 56% de los empleados se han sentido mal liderados (Wetearhaus, 2019)

La microgerencia tiene una forma de propagarse en las empresas de una manera rápida. Parte del porcentaje de gerentes mencionado anteriormente, que presentan una mala gestión es debido a la falta de confianza hacia sus empleados, esto también es causado por la presión que generan sobre ellos los propietarios de la organización o los grandes accionistas, transmitiendo así misma presión en toda la empresa para asegurarse que todo se esté ejecutando de la manera indicada y adecuada. (Canner & Berstein, 2017)

La falta de información y conocimiento acerca de la forma correcta de gerenciar, impide que los gerentes sean capaces de autoevaluar sí su liderazgo y gestión se están realizando debidamente hacia sus subalternos.

Desde esta falencia, se plantea entonces el siguiente problema de investigación tomando como referencia una entidad del sector financiero.

*¿Cómo se desenvuelven los líderes estratégicos ante los diferentes factores que afectan principalmente la gerencia?*

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. Objetivo general**

Realizar un estudio de competencias y características propias de un microgestor para permitir el diagnóstico del mismo dentro del sector financiero.

### **4.2. Objetivos específicos**

- Identificar el grado de confianza que ejercen los líderes frente a su equipo de trabajo, permitiendo una correcta apropiación de los valores y misión de la compañía.
- Establecer los diferentes comportamientos que determinan que un gerente está ejerciendo la práctica de la microgerencia en sus labores.
- Analizar el comportamiento de los líderes estratégicos en la cultura corporativa para evitar que incurran en comportamientos de Microgerencia.
- Diagnosticar por medio de los resultados de la encuesta, el grado de confianza que depositan los gerentes (líderes) hacia sus colaboradores para el cumplimiento de sus funciones.

## **5. JUSTIFICACIÓN**

En la gerencia de proyectos existen factores fundamentales para la toma de decisiones en los diferentes liderazgos, teniendo en cuenta la magnitud de los riesgos deciden controlar cada detalle, como lo menciona Rita: “un director de proyectos no tiene tiempo para equivocarse en las actividades propias de la dirección de proyectos. Es fácil que el proyecto pierda el control si el director le dedica demasiado tiempo a resolver problemas en lugar de prevenirlos, o bien en dirigir a sus colaboradores en cada pequeño detalle de microgestión en lugar de asegurarse de que ellos sepan lo que tienen que hacer antes de iniciar el proyecto”. (Mulcahy, 2018)

Por este motivo en esta investigación se pretende revisar las teorías y la percepción de la microgerencia tomando como base las encuestas realizadas a los líderes estratégicos del banco AV Villas, que permitirán determinar desde un contexto actual los comportamientos que corresponden al diagnóstico de la microgerencia. Esta tipificación de información dará claridad de las características que componen el perfil de un microgestor.

## **6. MARCO TEORICO**

Dado que hoy en día las organizaciones tienen diferentes estilos de liderazgos es imperativo tener un análisis sobre estos tipos, teniendo en cuenta que los líderes usan herramientas para motivar a su equipo de trabajo con estrategias importantes que se deberían tener en cuenta para una buena cultura organizacional. Es importante tener un enfoque sobre los problemas que se encuentran en la gerencia de proyectos a la hora de dirigirlos y por qué la microgerencia tiene tanta relevancia en los microgestores de las organizaciones.

No se puede generalizar que este tipo de práctica gerencial es errada, existen proyectos que se atrasan por que los gerentes descuidan el proyecto o en cierto punto se vuelven permisibles con sus trabajadores, para estos casos las organizaciones prefieren contar con este tipo de gerentes “microgestores” que cumplan con el proyecto de manera ágil para darle cumplimiento en los tiempos establecidos.

### **6.1. La microgerencia ejercida por microgestores.**

Una definición de microgerencia es el cuidado a los pequeños detalles en la gestión: control de una persona o situación prestando atención extrema a los pequeños detalles (Barnes, 2015). Los microgestores no son muy bien vistos, por esto, el concepto de microgestión no se define en términos complementarios cuando es discutido por estudiantes de liderazgo y especialmente trabajadores. Un microgestor es visto como antitético a un buen líder: una bestia y acosador, que es el mayor dolor de cabeza de un gerente de recursos humanos (Sidhu, 2012).

Los microgestores prosperan en una crisis porque son los más felices cuando pueden declarar una "emergencia" y hacerse cargo. Prosperan con el estrés, necesitan controlar y prefieren ser el único que puede cuidar la situación. Perversamente, esto no significa que sean eficaces en una crisis (Sanaghan & Lohndorf, 2015).

Cuando se es recién graduado profesionalmente o se inicia la etapa de la vida laboral, se presentan situaciones como tener personal a cargo y ante la falta de experiencia sobresalir, destacarse y mostrar resultados se convierte en prioridad. El ego conduce a cometer muchos errores, por ejemplo, no darse cuenta de la práctica activa de la microgestión hacia los

colaboradores, tratando de estar pendiente de cada movimiento y ejecución que ellos realicen, motivando el liderazgo autocrático.

Nadie se propone ser un mal supervisor, pero el rol tiene una forma de convertir a algunos de los líderes más talentosos en microgestores. En algunos casos, los gerentes ni siquiera se dan cuenta de que están gravitando hacia malos hábitos hasta que comienzan a perder personas, productividad y poder (Gibbons, 2019).

Microgerencia es una palabra muy utilizada hoy en día porque cualquier práctica de mala gestión es percibida como microgestión (LI & Khalid, 2015).

Ahora veamos el rol del trabajador, colaborador, empleado o como se quiera llamar y nos hacemos esta pregunta, ¿A quién le gustaría tener un gerente, jefe o supervisor que lo esté hostigando y acosando en todo momento?

Una encuesta realizada por Trinity Solutions y publicada en el libro *My Way or the Highway* del autor Harry Chambers mostró que el 79% de los encuestados había experimentado el tener como jefe un microgestor. Aproximadamente el 69% dijo que consideraba cambiar de trabajo debido al alto nivel de control y otro 36% en realidad cambió de trabajo. El 71% dijo que en esta situación interfirió con su desempeño laboral, mientras que el 85% dijo que su moral se vio afectada negativamente (Barnes, 2015). En los términos más simples, los microgestores no confían en que otros realicen las tareas correctamente o tomen las decisiones correctas (Levin, 2016).

La microgestión ha demostrado ser un estilo de gestión estresante que logra resultados solo en los periodos cortos. Este tipo de personas pueden ser extremadamente exigentes tanto para los miembros del equipo como para la gerencia. Hay formas mucho mejores de liderar equipos y lograr resultados a largo plazo, hay situaciones en las que el ejercer este tipo de acción se vuelve esencial. Con este conocimiento y una comprensión de cuánta presión el equipo puede manejar, la microgerencia puede usarse como una herramienta a corto plazo para lograr resultados cuando un proyecto está en declive y todos los demás métodos han fallado (Sidhu, 2012).

## 6.2. Liderazgo

El liderazgo es considerado como uno de los factores más importantes de cualquier organización (Lee, H,2020) dada la multiplicidad de estilos de liderazgo se encuentran dentro de los más esenciales el burocrático, el carismático, el democrático, el orientado a personas, el Laissez-faire, transaccional, transformacional y el autocrático (Landolfi,2016).

El estilo de liderazgo varía en función de los deberes que el gerente siente que solo él debe realizar, las responsabilidades que el líder espera que sus seguidores acepten y el compromiso filosófico del líder al desarrollo y cumplimiento de expectativas subordinadas (Ushie, Agba, & Agba, 2010). En una gran empresa, la administración y el liderazgo se organizan en múltiples niveles jerárquicos, cada líder influye y proyecta su comportamiento en un pequeño número de empleados de la empresa, específicamente sus subordinados directos (MIHAI, 2016).

Es necesario empezar a definir el liderazgo autocrático, el cual está representado en un líder que centra todas las decisiones en nombre propio limitando la participación de los demás integrantes de su equipo de trabajo. (Colina, 2017). Esta dirección se caracteriza por la ejecución de órdenes propuesta por el empleador sin consultar a sus colaboradores (Avellan y Andrea, 2017). S puede evidenciar de muchas maneras incluso en los estilos de gerencia, como el liderazgo micro gerencial, es muy similar al liderazgo autocrático, debido a que todo el poder y la autoridad para tomar decisiones recae en los propios líderes. (Mishra et al., 2019).

Dentro de la literatura se contrastan las características y los usos de la microgerencia Mishra et al en el 2019 mencionan que es una de las diferentes formas del liderazgo que es beneficiosa en circunstancias de corto plazo, como en el caso de manejar colaboradores nuevos en la compañía, mejorar el nivel de eficiencia de aquellos que no están teniendo un buen rendimiento, así como el manejo de áreas de alto riesgo e incluso cuando nadie se está haciendo cargo de una labor. Referencia también a los micro gerentes como perfeccionistas dado que son líderes estructurados y organizados.

Por otro lado, se argumenta que el verdadero problema de la microgerencia radica en que aplican el mismo nivel de intensidad, escrutinio y enfoque directo a cada tarea, ya sea que

esté justificada o no. (Knight, 2015). Así mismo se expone que los líderes de este estilo muestran una falta de voluntad para alentar la comunicación de la fuerza laboral, la restricción de la comunicación reduce la capacidad de compartir información en un sistema de gestión del conocimiento sumado que una fuerza laboral sin la capacidad de compartir información o colaborar reduce su capacidad de generar nuevas ideas. (Taylor, 2016)

En definitiva, en lo que sí coinciden los autores analizados en esta revisión es que la aplicación de la microgerencia puede obtener resultados a corto plazo, pues se enfoca en un control obsesivo de las labores de los empleados (Ávila, 2017), pero a través del tiempo afectará negativamente el equipo de trabajo, la organización e incluso al mismo líder. (knight, 2015)

Los micro gestores carecen de las características necesarias para un rendimiento alto y sostenido (Taylor, 2016), debido a que puede resultar en una alta rotación, baja moral de los empleados, disminución de la productividad e insatisfacción del cliente. (Mishra et al., 2019)

Exaltando la conocida frase un líder nace o se hace, en el caso de los microgestores la postura está orientada a que la principal causa de usar este estilo es el miedo, pues el 48% de los jefes les gusta ser vistos como expertos y figuras de autoridad. (Murphy, 2017)

### **6.3. Motivación de Líderes hacia su equipo de trabajo**

Las organizaciones enfrentan cambios en sus procesos y procedimientos debido a la alta competitividad que se presenta en el mundo y para ello es importante crear un marco de aprendizaje para el equipo.

En el libro La gestión empresarial se describe la microgerencia como una gran problemática en los equipos de trabajo, sería conveniente establecer un principio simple y aplicarlo. Obtener resultados elevados depende de una acción concertada por parte de la dirección general. Lograr una política de resultados elevados y de motivación necesita un compromiso efectivo en cada uno de los niveles de la estructura organizacional. (Martínez, 2003).

Tener en cuenta las motivaciones individuales o de grupo, en su diversidad, ajustar de manera precisa y fina las situaciones de trabajo a estas motivaciones, vincular resultados y retribuciones: estos actos forman un aspecto esencial de la microgerencia. (Martínez, 2003).

Dirigir motivando o por lo menos, no desmotivando. Hay que querer, poder y saber hacerlo. Hay que tener las ganas, la sensibilidad, saber el qué hacer y el qué no hacer. Es posible que no consigamos motivar, pero por lo menos evitaremos desmotivar. Entendemos por motivar la aplicación, la puesta en práctica de acciones que satisfacen necesidades que tienen nuestros colaboradores y, en consecuencia, se sienten más predispuestos a poner ellos también el querer, poder, rectificar y aprender. Si nuestro método de motivar o de no desmotivar falla, aunque se sepan conseguiremos que no quieran y acaben creyendo que no pueden. (Martínez, 2003)

Desde hace ya unos años, los métodos de trabajo ya no son una novedad y cada vez están más extendidos. Se trata de un conjunto de fundamentos para afrontar los desafíos del trabajo en (costos y tiempo que disparan incertidumbres que no ayudan en la solución de estos desafíos) y mejorar la calidad del trabajo de las personas, delegando y confiando en las actividades planteadas. El mundo empresarial no es ajeno a estas tendencias y ha encontrado en la inteligencia emocional una herramienta inestimable con la que podemos comprender la productividad laboral de las personas, los requerimientos del liderazgo y hasta la prevención de los desastres corporativos.

Pensado para facilitar el conocimiento de los métodos ágiles (Álvarez, 2018) es un libro que habla de técnicas, el cual hace enfoque a Scrum But, que está relacionado con lo que se conoce como los smells de Scrum, que son los síntomas de que Scrum no está funcionando correctamente. Cuando se llega a la situación de este Scrum But, se está modificando el principio de autogestión de los equipos, cayendo en la microgerencia. Es muy importante crear un marco de aprendizaje para el equipo, si el equipo no se considera maduro para tomar decisiones y no se le deja intentarlo, nunca alcanzará esta madurez.

Sería interesante probar uno o dos ciclos permitiendo al equipo decidir, dándole soporte en la elección de tareas y corrigiendo las disfuncionalidades que puedan aparecer. Es importante hacerse las preguntas necesarias para destapar el problema causante de esta situación. Podría ser que el equipo de creación de un producto estuviese completamente integrado por personas

con poca experiencia debido a que, para conseguir el proyecto de ejecución del producto, se rebajaron los costes para resultar competitivo. (Álvarez, 2018).

En muchos proyectos, tener una cantidad de funcionalidad desorbitada para los recursos hace que el equipo se vea forzado a ritmos insostenibles de trabajo que afectan a la calidad del proyecto y a la motivación del equipo. Este Scrum But es insostenible en el tiempo. (Álvarez, 2018).

Es importante analizar las causas de este Scrum But. Puede darse por una cantidad muy grande de funcionalidad y una presión elevada para ejecutarla. En esta situación, el equipo no marca el ritmo de trabajo. No decide qué puede entrar en un Sprint en función de Sprints anteriores y se suele asumir más trabajo del que se puede comprometer. El resultado es que nunca se cumplen los compromisos de las iteraciones de trabajo. (Álvarez, 2018).

Podría darse el caso también de usar el Scrum But como una excusa del equipo que no quiere trabajar en mejorar la calidad del producto. Si es así, se debería trabajar en concienciar al equipo en las bondades de dedicar tiempo a la mejora de la calidad del producto. (Álvarez, 2018)

Scrum no es el final, no es el método perfecto, es un punto al que se ha llegado después de años de metodologías encorsetadas. Es la consecuencia y el principio de algo nuevo. Scrum ha supuesto un cambio hacia un nuevo modelo de gestión, pero no es el límite más allá del cual no se puede continuar. (Álvarez, 2018).

#### **6.4. Cultura Corporativa**

La cultura corporativa es un factor determinante hoy en día en el éxito o en el fracaso de una compañía, definiendo la actitud y el rendimiento de los colaboradores.

Entendemos esta como el conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas de un grupo de personas que forman una organización. (Sinoway, 2012)

En la cultura de una organización se proyectan las actitudes, conductas y valores que han de tener los empleados, lo cual constituye la base del desempeño empresarial. Es por ello que

el conocimiento, medición y optimización de la misma resulta tan importante a la hora de gerenciar y poder lograr los objetivos de manera óptima, se ha demostrado en diversas investigaciones y experiencias que existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, es decir la cultura organizacional y desempeño laboral están estrechamente relacionadas. (Aular, 2018)

El que una compañía tenga una cultura corporativa establecida permite generar una identidad propia facilitando igualmente la unión entre los colaboradores sin importar su cargo.

Para generar y crear un ambiente apropiado de cultura corporativa, es de vital importancia el trabajo paralelo y en conjunto con el departamento de recursos humanos para que de esta manera se incorpore y se genere una apropiación de la misión, visión y valores de la compañía.

El estar conectado con estos aspectos tan relevantes permite a cada uno de los empleados generar una conexión cada vez más fuerte con la compañía, identificarse y apropiarse de cada una de las situaciones y generar soluciones inmediatas para apoyar cada una de las áreas.

Eric C. Sinoway, Co fundador de Axxess Worldwide, una consultora para alianzas empresariales, menciona una clasificación para identificar los empleados que suman o restan en las compañías.

Para ello los define como:

*Estrellas:* Estos colaboradores cumplen los objetivos planteados de forma adecuada basándose en una apropiada cultura corporativa.

*Potencias:* su forma de actuar y sus valores encajan con la cultura corporativa de la empresa, en algunas ocasiones se requiere mejorar el rendimiento apoyo y capacitación.

*Zombies:* Los colaboradores no encajan con la cultura corporativa ni su rendimiento, no tienen futuro y pueden evitar que sus compañeros cumplan con los objetivos.

*Vampiros:* Son considerados una amenaza constante para las compañías, son colaboradores altamente eficaces, consiguen los objetivos propuestos, pero no rigen la cultura organizacional. (Sinoway, 2012)

Se mencionan este tipo de colaboradores ya que es de vital importancia identificar qué tipo de estos se observan en las empresas colombianas hoy en día particularmente en el Grupo Aval en la que se enfocará esta investigación.

Se puede decir que el colaborador ideal sería el Estrella ya que en cierto modo cumplen y acatan las normas estando alineados con la cultura corporativa. Sin embargo, es preciso que un colaborador, pueda aportar sus ideas, ser Gestor del Conocimiento y de este modo los líderes accedan a que las ideas de los colaboradores sean igualmente ejecutadas. Esto permite que los colaboradores se identifiquen 100% con los valores corporativos de la compañía partiendo de su misión, visión y valores; de lo contrario no existirá un compromiso ni una motivación.

De allí la importancia de establecer un alineamiento claro y puntual con la misión y visión de la compañía de tal forma que los colaboradores presenten un rendimiento positivo valorando su adaptabilidad.

La importancia de establecer y ejecutar de manera clara y objetiva una propia cultura corporativa permitirá que los empleados (como se mencionó anteriormente) se identifiquen cada día más con la compañía, generando asimismo autonomía para ejecutar sus funciones diarias y la posibilidad de producir, innovar y aportar ideas frescas, se deja de lado el esquema tradicional de gerencia para pasar a un plano del conocimiento donde los empleados pueden tomar decisiones y ser parte activa de proyectos de otras áreas generando modelos que permitan llegar al éxito.

El esquema tradicional empresarial, permite que los empleados asistan a su trabajo diariamente a cumplir con sus funciones básicas, acatar órdenes establecidas, así como cumplir con un horario establecido, de esta manera los compromisos, objetivos, visión y misión serán por llamarlos así nulos por parte de los colaboradores.

También es importante destacar la importancia del trabajo en equipo, aquellas empresas donde sus empleados no se ven como un equipo están destinadas al fracaso.

Un equipo trabaja por un objetivo común, cada miembro es indispensable y produce para el conjunto no para sí mismo, de esta manera se genera mayor compromiso para alcanzar los objetivos propuestos.

Las empresas deben desarrollar una cultura corporativa que vaya a tono con los cambios manifestados en la gerencia en los últimos años.

Las compañías de éxito y calidad le están apuntando a encontrar el balance entre el trabajo y la vida personal, los colaboradores hoy en día buscan lugares donde puedan aprender, desarrollarse, generar conocimiento y sentirse a gusto en la compañía.

De todo esto entonces se define que una organización con una baja calidad de vida, falta de cultura corporativa o un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de sus colaboradores, generando cambios en su estado de ánimo, conductas evasivas, así como comportamientos negativos ante la resolución activa de problemas. El logro de un clima organizacional apropiado es una responsabilidad de la alta dirección de la institución. (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, & Cañedo Andalia, 2009)

Sí las empresas de hoy en día desean ser competitivas, innovadoras y estar a la vanguardia es preciso que se estipule y cree un manual de cultura corporativa, en el cual quede consignado la misión, visión y valores de la compañía de tal forma que los colaboradores se identifiquen desde el inicio, se apropien y adquieran una entidad, comprendan a cabalidad su know – how y de esta manera sean parte de cambios positivos. Los colaboradores que estén alineados bajo la directriz de proactividad, asertividad, comunicación, responsabilidad, trabajo en equipo, entre otras son aquellos que permitirán llevar lejos los grandes proyectos de la compañía.

Vale la pena aclarar que la motivación es algo que proviene de cada individuo, independientemente de la cultura corporativa, hay varias compañías que no la implementan a pesar de contar con ella o simplemente están más enfocadas en crecer gerencialmente (volverse más grande) sin importar los cambios actuales o en el peor de los casos sin tener en cuenta a sus colaboradores que son quienes hacen que las compañías surjan gracias a sus ideas innovadoras y ganas de crecer en su lugar de trabajo.

Para finalizar, se plantea otro tema importante de la cultura corporativa que es la gestión del conocimiento, la cual tiene por objeto mejorar el rendimiento de los colaboradores. Se han reconocido la creación, actualización, disponibilidad, calidad y uso del conocimiento como componentes esenciales de una organización de gestión proactiva.

Hoy día ha aumentado la importancia y la necesidad de una utilización eficiente del conocimiento en las organizaciones. Es un hecho que las personas aprenden de la experiencia, sobre todo si repiten actividades similares, porque comienzan por reconocer las diferentes situaciones y aprender a evitar o hacer frente a otras. (Marulanda Echeverry, López Trujillo, & Castellanos Galeano, 2016)

Entonces para concluir, basado en la Gerencia del Conocimiento podemos identificar que los colaboradores que surgirán y aportarán ideas nuevas a la compañía son aquellos que se sientan totalmente identificados con la empresa en la que ejercen, son aquellos que trabajan para satisfacer sus necesidades intelectuales más allá de sus necesidades económicas, les gusta participar, aportar, ir más allá de lo que se les pide, se están auto capacitando en diferentes temas de la compañía y de sus actividades diarias; son trabajadores curiosos con grandes deseos de hacer valer sus ideas, de aportar en otras áreas no solamente en el área para la cual laboran, les gusta apoyar otros equipos de trabajo, indagar, investigar, pero para que todo esto pase es necesario desde luego que la empresa tenga unos lineamientos basados en su cultura corporativa donde se cambie completamente la visión de GERENCIA, donde existan líderes que permitan el crecimiento de los miembros de su equipo de trabajo, no de jefes tradicionales que no tienen en cuenta ideas, sugerencias o comentarios de mejora debido a que se sienten intimidados por colaboradores con otro cargo en la compañía.

### **6.5. La Gerencia de proyectos y los problemas al dirigir proyectos**

En el desarrollo de actividades dentro de una organización o proyecto, se encuentran diferentes formas y estilos para ejecución de procesos y procedimientos como la toma de decisiones, la estructuración de operaciones, la asignación de tareas, la revisión del avance, los plazos de entrega de las tareas, la administración de los recursos disponibles, entre otras.

Como respuesta técnica a estas necesidades dentro de una organización o un proyecto se ha desarrollado la disciplina de la Gerencia de proyectos para encontrar criterios que permitan optimizar la ejecución de los procesos, procedimientos y tareas. Por este motivo se define la gerencia de proyectos a través del PMBOK como:

La gerencia de proyectos es la dirección de proyectos en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los

requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en cinco Grupos de Procesos. Estos cinco Grupos de Procesos son:

• Inicio, • Planificación, • Ejecución, • Monitoreo y Control, y • Cierre (PMBOK 5 edición, 2013)

Según (K., Jeffrey, 2015) plantea que la Gerencia de proyectos encaminada principalmente a la dirección de un proyecto como una iniciativa única con un principio y un final, llevada a cabo por personas para alcanzar las metas establecidas dentro de los parámetros de costo, plazo y calidad.

En este sentido en el catálogo de la Universidad, Escuela de Administración de Negocios (EAN) define la Gerencia de Proyectos como una forma de dirigir y organizar su forma laboral y de esta manera alcanzar el éxito de la empresa, focalizada en proyectos basados en una estructura colaborativa y así articular diferentes elementos como áreas, objetivos y pensamientos esto lo afirman los grandes empresarios. (Moreno, 2016)

Determinado el concepto teórico de lo que es la gerencia de proyectos debemos centrarnos en la operación del proyecto encaminado en el proceso de dirección del proyecto como lo plantea el PMBOK que establece de forma detallada los pasos necesarios para desarrollar un debido seguimiento y control de un proyecto, especificando técnicamente los roles y responsabilidades a cada participante, ocupando el gerente una posición importante.

Entonces dentro del desarrollo de la gerencia de proyectos encontramos, que la dirección de proyectos es la aplicación del conocimiento y las capacidades para poder desarrollar los procesos de una manera adecuada y para esto se debe contar con una comunicación fluida con el equipo de trabajo considerando las actividades desarrolladas por cada rol, resaltando habilidades como confianza y orientación así el equipo entregará buenos productos y el director de proyectos lograra terminar el proceso con éxito.

En cuanto al gerente de proyectos y el papel del líder o director, algunos tratadistas se han dedicado al análisis del papel de este rol, que para el caso de los gerentes de los proyectos deben contar con un liderazgo suficiente que permita la formulación e implementación exitosa del proyecto que se encuentran dirigiendo.

Pero es evidente como lo plantea Bataller, que en cabeza del líder del proyecto se encuentra la magnitud de los problemas que pueden presentarse en la ejecución del mismo, que según el escritor determina que los problemas que se encuentran en la gerencia de proyectos para la planificación son de procesos, producto, de tecnología y humanos.

Los de proceso fallan la mayoría de las veces porque se optimiza la planificación y de esta manera en el transcurso del proyecto no se cumplen las expectativas, por otro lado, los riesgos son altos por lo cual genera incertidumbre, no existe planificación en los tiempos esto hace que los equipos abandonen el proyecto al ser presionados por sus jefes y por último muy importante la gestión de calidad es muy baja. Los problemas relacionados con el producto están dirigidos a los planteamientos de metas al mismo tiempo, proyectos dirigidos a la investigación y la falta de foco en los metas, objetivos y actividades planteadas inicialmente. Los tecnológicos se refieren a sobrevalorar las metodologías o recursos, ingreso de tecnología en medio del proyecto, y falta de sistemas robustos. Y por último tenemos los errores humanos específicamente la mayoría de veces corresponden a falta de motivación, expectativas poco realistas, la deficiencia de apoyo por parte de los que dirigen el proyecto, exceso de interlocutores, el egocentrismo, la intención de figurar, y la generación de micro gerenciar los procesos (Bataller, 2016)

En esta última consideración cuando los errores son del tipo humanos según el escritor Chaves, cuando se administran proyectos, es necesario poder gestionar a las personas, hay que saber tratar con el ego de las mismas, por más que se apliquen todos los conocimientos (costó, tiempo, programación, etc.), y una persona a propósito hecha a bajo el tiempo estimado para una o varias tareas, el objetivo podría no verse alcanzado. Es importante por eso trabajar en el manejo del equipo, conocer sobre cada uno, motivarlos y reconocerles su trabajo y la responsabilidad que estos tienen en sus manos para el éxito del proyecto. (Chaves, 2010). Pero en contraposición la micro gerencia plantea el involucramiento del director o gerente en cada una de las tareas generando desconfianza, desmotivación y excesivas cargas a las personas o equipos que se encuentran en el proyecto.

En este orden de ideas se evidencia con facilidad cuando un líder está cruzando la línea a la micro gerencia, toda vez que empieza con un comportamiento de control excesivo en partes del proyecto que no son directamente su responsabilidad si no están asignados a los demás roles, si bien un gerente es responsable del proyecto, no obstante en proceso de

estructuración del mismo, hay tareas que deben ser desarrolladas por los demás participantes, de lo contrario se afecta el trabajo del equipo, quienes al final no sienten apoyo y respaldo por el gerente del proyecto, sino únicamente control y extralimitación de su papel como gerente.

## **7. MARCO INSTITUCIONAL**

El banco AV Villas tiene como objeto social la celebración y ejecución de todas las operaciones legalmente permitidas a los bancos comerciales, sujeto a los requisitos, restricciones y limitaciones impuestas por las leyes, específicamente por la Superintendencia Financiera de Colombia. Su accionista mayoritario es Grupo Aval Acciones y Valores S.A., por lo cual hace parte de uno de los conglomerados financieros más importantes del país. En su marco institucional encontramos:

- Manual interno de políticas y procedimientos para la protección de datos personales.
- Reglamento interno de trabajo.
- Políticas para gestionar a nuestra gente.
- Sistemas de administración de riesgo.
- Normatividad SARLAF.
- Normatividad SARO.
- Código de buen gobierno.
- Código de ética, conducta y solución de conflictos de interés.

## **8. METODOLOGÍA GENERAL O DE PRIMER NIVEL**

### **8.1. Enfoque, diseño de la investigación y alcance o tipo de estudio**

Dada la necesidad de tener varias perspectivas de análisis para así definir competencias potencialmente características de un gerente, el enfoque mixto rige primordialmente en esta investigación. Desde el punto cuantitativo es de alto criterio cuantificar las tendencias de comportamientos que predominan en los gerentes en esta oportunidad del sector financiero relacionados con la microgerencia y su capacidad de reconocimiento. Es un hecho que para categorizar estos comportamientos se debe hacer un contraste con la literatura y fuentes primarias estudiados previamente con las que se pretende verificar, así como relacionar las diferentes teorías.

El diseño más adecuado para llevar a cabo el objetivo de esta investigación es de tipo no experimental, definiendo que es un estudio que se realiza sin manipular deliberadamente las variables para ver su efecto sobre otras. (Hernández et al, 2014). Para demostrar los componentes de un perfil de microgerente es necesario basarse en fundamentos que reflejen una visión de 360 grados de las dimensiones que lo integran, justificando este estudio con un alcance de índole descriptivo como modelo de aplicación en los líderes del sector financiero.

### **8.2. Definición de Variables**

Después del reconocimiento de los factores más representativos en la investigación, se pueden desglosar para adentrarse más a fondo en el tema. De aquí surgen las variables que darán a definir las características a la que está sujeta a esta investigación.

Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. El concepto de variable se aplica a personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable referida. Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría. En este caso, se les suele denominar constructos o construcciones hipotéticas. (Sampieri, 2014)

En consecuencia, se han determinado las siguientes variables que encontramos en la tabla 1 y tabla 2 con sus respectivas definiciones conceptuales y operacionales. Estas variables serán utilizadas para exponer y explicar con más detalle el resultado de la investigación.

### 8.3. Definición conceptual de las variables

Tabla 1 Definición Conceptual de las Variables

Variable	Definición conceptual
Desconfianza	No se cree o acepta que el sentimiento o la acción percibida sobre la relación de convivencia por las partes sean verdaderas u honestos. (Valero Hernandez, 2012)
Microgerencia	persona que no confía en nadie y cuando alguien se equivoca es maltratada, piensa que él es el único que debe hablar en reuniones (Fischman, 2014)
Comunicación asertiva	El objetivo fundamental de una comunicación asertiva no es conseguir lo que uno desea si no poder llegar a una buena negociación. (Díaz de Santos, 2006)
Colaboración	Relaciones o alianzas entre instituciones para brindar oportunidades de aumentar la eficiencia. (Miranda, 2001)
Motivación	La motivación es como el nivel de temperatura del aire de un globo aeronáutico. Algunos motivados tienen el aire caliente y vuelan alto. Otros, con el aire frío, están paralizados esperando que alguien los arrastre. (Fischman, 2014)
Sentido de pertenencia	Aceptar valores y comportamientos de un grupo que lo hace sentir como verdadero miembro (R. Lazaro, J. Sastre, 1999)

En la (imagen 1) encontramos los conceptos generales y abiertos de las variables que se trabajarán en la investigación.

### 8.4. Definición operacional de las variables

Vale la pena indicar que una de las acciones de este estudio fue la realización de encuestas a través de las cuales es posible identificar la existencia o no de comportamientos relacionados con la microgerencia. En este orden de ideas las variables que se tuvieron en cuenta en las encuestas fueron: (i) desconfianza personal, (ii) microgerencia, (iii) comunicación asertiva, (iv) motivación, (v) sentido de pertenencia, (vi) autoritario, las cuales se definieron de forma general en el cuadro anterior.

Como referente de definición operacional veremos en la siguiente tabla cada una de las variables, las cuales fueron empleadas en diferentes estudios y casos.

Tabla 2 Definición operacional de las variables

Variable	Definición operacional
Desconfianza personal	En el trabajo de estudio "Aproximaciones a la Medición de la Confianza" podemos ver el "enfoque del tipo de estudio y herramientas utilizadas para medir cada una de las variables de interés del estudio, y por el tipo de población del mismo se decidió que lo más conveniente era recolectarla información mediante encuestas en las cuales se especificaron cada uno de los detalles necesarios para cumplir los propósitos planteados. El estudio se abordó mediante el uso de herramientas de la estadística clásica, principalmente estudio de correlación entre las variables. Para este estudio se toma como nivel de confianza la medida porcentual de la confianza promedio y no al grado de confianza estadístico $1-\alpha$ que representa la precisión deseada de un parámetro medido. Las preguntas son con opción de respuesta cerrada. (Siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca)" (Rojas,Marín, 2005)
Microgerencia	Según el escritor Besa en su artículo de Las preguntas indispensables para cualquier encuesta de clima laboral, precisa que hoy en día estas tienen un papel importante como herramientas de diagnóstico tanto para las áreas de gestión de personas como para los líderes de una organización. (Besa, 2019)
Comunicación asertiva	La investigación "Construcción y validación de una escala de asertividad en la relación paciente-médico", tiene por objetivo la creación de un "(...) instrumento que evalúe la asertividad de pacientes con el personal médico, para el cual participaron 216 pacientes con enfermedades crónico-degenerativas (Medad = 42.74, DE = 8.76) de un hospital público de la Ciudad de México, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico accidental. Para validar el instrumento se llevó a cabo un análisis evaluando el poder discriminativo de los reactivos, se obtuvo la confiabilidad y la estructura factorial. La escala final contiene 21 reactivos que explican el 44.29% de la varianza total y la coherencia teórica de la estructura distribuida en 4 factores: No asertividad-pasividad, No asertividad-inseguridad, Asertividad-positiva y Agresividad; el instrumento tiene un nivel de confiabilidad de $\alpha = 0.816$ , por lo que se concluye que esta escala cumple con los criterios de confiabilidad y validez para medir asertividad en la práctica clínica e investigación, con la limitante de que este instrumento se validó únicamente con población hospitalaria de la Cd. de México." (García, Reyes, 2017)
Colaboración	En el artículo "Modelo Estratégico para medir la colaboración" se presenta un modelo basado "(...) en la planeación estratégica que reúne una serie de elementos de valor compartido sustentable para determinar la colaboración que existe en el clúster de instituciones de educación superior (IES), en la ciudad de Puebla, México. (...), por otro lado en el plano humano se toma en cuenta la colaboración, solidaridad y generosidad. Se determina si las empresas pertenecientes a este aglomerado tienen una filosofía orientada a la creación de valor tanto interna como externa; dicho modelo muestra ciertos indicadores los cuales son medidos y comparados entre sí para determinar la relación que existe entre ellos así como su influencia en la conformación del clúster, una vez que se recolectan los datos se comparan con ciertos indicadores, como (...) convenios de colaboración con otras instituciones (dobles grados, programas de internacionalización, etc.), centros de investigación, y alianzas con empresas entre otras". (Perez, Úrcid, Nuñez, 2018)
Motivación	El blog de capitalismo consciente nos da a conocer "los mecanismos que tiene las empresas para llevar a cabo la medición de la motivación en el trabajo destacando las siguientes : Análisis de resultados, encuestas, observación directa y entrevistas". (Capitalismo consciente, 2018)
Sentido de pertenencia	"En la universidad Tecnológica de Pereira, para conocer el sentido de pertenencia que tiene la comunidad universitaria con la institución, se aplica un diseño factorial con dos factores. Se utiliza un cuestionario diseñado y aplicado por bienestar universitario a personas que integran los estamentos de la universidad, el cual contiene preguntas referentes a cuatro elementos que pueden influir en el sentido de pertenencia institucional, se prueban cinco personas de cada estamento con los criterios, y las 60 pruebas se corren de manera aleatoria, para identificar el efecto que tienen los estamentos y los criterios sobre el sentido de pertenencia." (Rodas, Ospina,Lanzas, 2010)
Autoritario	"En una investigación política sobre los intersticios de la democracia y el autoritarismo", se tuvieron en cuenta la realización de encuestas con el fin de medir el autoritarismo y la democracia de determinados, para determinar el origen y las características propias de cada una de estas formas de gobierno.(Cornejo,2016)
Altivo	En la Guía Para Medir la satisfacción respecto a los servicios prestados, establecieron las encuestas periódicas como método de medición. (Gobierno de Navarra, 2019)

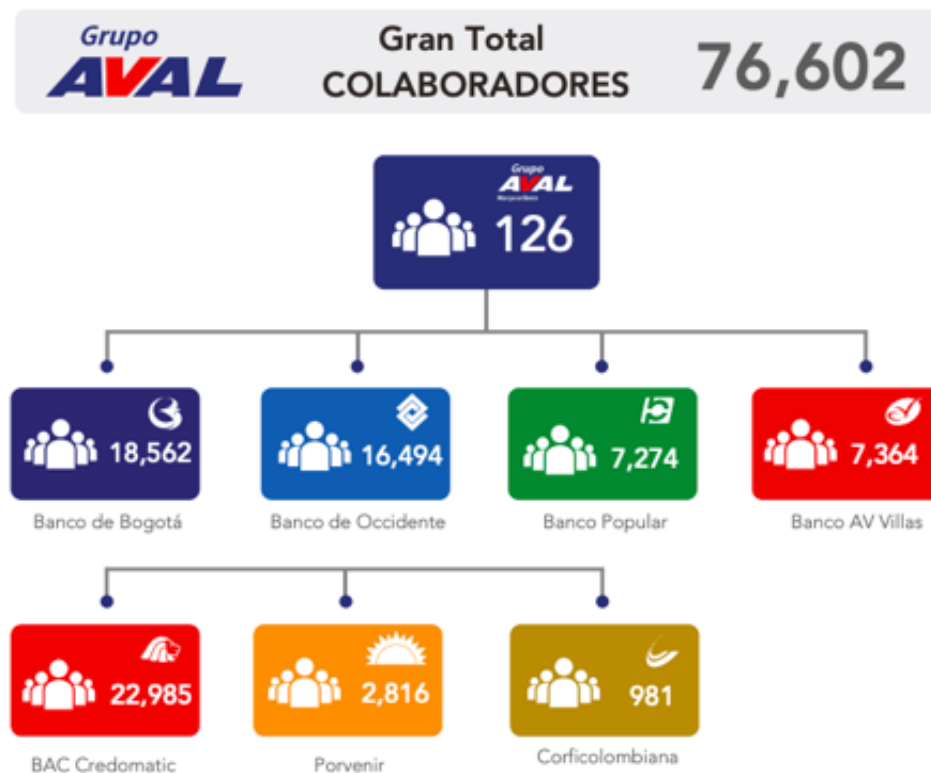
Fuente. La definición operacional de cada una de las variables incluidas en la tabla se construyó con base en artículos, estudios, blogs e investigaciones que de alguna forma han aplicado métodos para medir las citadas variables

En la (Tabal 2) encontramos las unidades o procedimientos para medir las variables que nos ayudarán a explicar la investigación.

## 9. POBLACIÓN Y MUESTRA

El grupo aval acciones y valores S.A, es el grupo financiero más grande de Colombia y a través de BAC credomatic es el grupo regional más grande y más rentable de centro américa. El grupo aval es pionero en el sector bancario y financiero a través de sus cuatro bancos (Banco de Bogotá, Banco del occidente, Banco popular y Banco AVVillas), líder en el negocio de banca de inversión a través de Corficolombiana y líder en el negocio de administración privada de pensiones y cesantías a través de porvenir. (Grupo Aval Acciones y Valores S.A, 2020)

Imagen 3 Gran Total Colaboradores Grupo



Cifras con corte a junio 30 de 2015. Incluye empleados directos y tercerizados.

**Fuente:** Grupo Aval

Tienen más de 15.6 millones de clientes bancarios (12.1 en Colombia y 3.6 en Centroamérica) que atienden a través de una extensa red bancaria con 1,382 oficinas y 3,508 cajeros automáticos en Colombia, además de 742 oficinas y 2,062 cajeros automáticos en

Centroamérica, cuentan con un equipo de 76.000 colaboradores. (Grupo Aval Acciones y Valores S.A, 2020)

El estudio se realizó en el Banco AV Villas. El cual cuenta con una nómina de 7.364 colaboradores, distribuida entre colaboradores directos 6450 y 914 colaboradores que se encuentran vinculados por empresa de servicios temporales; para esta investigación nos enfocamos en líderes estratégicos que tengan personal a cargo, el banco cuenta tiene 760 colaboradores con las especificaciones mencionadas anteriormente. Para realizar el cálculo de la muestra tomamos en cuenta la fórmula tradicional de muestreo que es la siguiente:

Imagen 4 Fórmula tradicional de muestreo

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

En donde:

Tabla 5 Parámetros VS Valores

Parámetro	Valores	
Tamaño de la Población	N	760
Nivel de confianza	Z	1,96
Probabilidad que ocurra el evento	P	50%
Probabilidad que no ocurra el evento	Q	50%
Error estimado	e	5%
<b>Tamaño de muestra buscado</b>	<b>n</b>	<b>?</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

$$n = \frac{729,904}{2,8579}$$

$$n = 255,40$$

Teniendo en cuenta que el cálculo de la fórmula tradicional de muestreo nos da para realizar 255,40 encuestas a la población nos dificulta la realización de las mismas por el perfil

de personas encuestadas ya que son líderes estratégicos y el rol que desempeñan dificulta el contacto y la accesibilidad, se tiene como base el libro de Metodología de la investigación, se va a usar una muestra no probabilística por conveniencia ya que vamos a tener el acceso para realizar las encuestas a algunos líderes estratégicos del banco que cumplan con el perfil necesario para la investigación. Es por esto que tomamos en cuenta 37 personas para el desarrollo de las encuestas de investigación.

## **10. METODOLOGÍA PARTICULAR O DE SEGUNDO NIVEL**

### **10.1. Selección de métodos o instrumentos para recolección de información**

Con el fin de resolver el planteamiento del problema “¿Cómo se desenvuelven los líderes estratégicos ante los diferentes factores que afectan principalmente la gerencia?” y dar cumplimiento a los objetivos propuestos, se escogió como instrumento para realizar la recolección y posterior análisis de la información la ENCUESTA (Ver Anexo 1 Encuesta), esta fue diseñada de manera cuidadosa y objetiva para lograr una máxima efectividad en la POBLACIÓN escogida.

Se ha realizado un cuestionario cerrado de 20 preguntas, las cuales fueron escogidas con la escala de valoración del 1 al 5 (siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo) para medir las opiniones de los encuestados de una manera cuantitativa.

Las preguntas realizadas fueron basadas en los factores escogidos para soportar la investigación como son; cultura corporativa, liderazgo, motivación y gerencia de proyectos con el fin de medir y analizar cómo la microgerencia deteriora la cultura organizacional del grupo de líderes entrevistados en el Banco AV Villas y a la vez detectar el nivel de conocimiento que tienen los gerentes sobre este tema frente a la nueva forma de gerenciar basada en el conocimiento.

### **10.2. Análisis de encuestas**

Se genera una encuesta la cual está distribuida por los 5 factores principales que se eligieron para sustentar nuestra investigación, de estos factores se desprendieron las variables que desglosan las propiedades del factor investigativo para buscar unas posibles respuestas. Cada factor tiene asociado 4 preguntas a las cuales se le relacionaron las hipótesis Nula (**H<sub>0</sub>**) y Alternativa (**H<sub>a</sub>**) Para el desarrollo del análisis de datos.

Los encuestados a los que se les aplicó este instrumento de medición oscilan en un promedio de edad de 42 años, esta totalidad de 37 personas que participaron ocupan un cargo gerencial en el banco AV Villas entre áreas comerciales, contabilidad y oficina.

Para iniciar con el análisis de la encuesta es necesario tabular los datos obtenidos de los encuestados para organizar todas las respuestas ver tabla 6.

Tabla 6 Tabulación de datos

#	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
1	Nombre	EDAD	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
2	Carlos E	48	4	4	5	4	2	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	2	5	2	5
3	Alejantr	56	5	5	5	5	2	5	5	5	5	1	5	5	3	4	5	5	1	5	4	5
4	Carlos F	37	5	4	5	5	3	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	2	5	2	5
5	Cesar H	47	5	5	5	4	2	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	5	3	5
6	Christiar	31	4	4	5	5	3	4	4	5	4	2	4	5	2	4	5	3	2	5	3	1
7	Claudia :	44	5	4	5	5	3	4	5	4	5	2	4	5	3	5	5	5	2	5	2	5
8	Dagana I	39	5	4	5	5	2	4	4	5	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	1
9	Dora Ma	47	5	3	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	5	2	5
10	Esteban	42	4	3	4	5	2	4	5	5	5	4	5	4	3	4	5	4	3	5	4	5
11	Fabián E	39	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5
12	Fredy Le	29	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4	3	5	4	1
13	Gioconc	53	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	3	4	3	3	4	4	4	5
14	Jenny M	34	5	4	5	5	4	5	5	5	5	1	3	5	5	4	5	4	3	5	1	5
15	Jenny Y:	43	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	5	3	5	5	5	3	5	1	5
16	Johana I	33	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	1
17	John Ak	49	4	4	4	5	3	3	4	4	4	2	4	5	3	4	5	5	3	4	3	5
18	Jorge El	31	5	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	4	3	5	3	5
19	Jorge H:	48	5	4	5	5	3	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5
20	Jose Ign	47	4	3	5	5	4	2	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	3	5	4	5
21	Lady car	35	5	4	5	5	4	4	5	5	5	2	4	5	3	5	5	4	4	5	4	5
22	Leonard	31	5	4	5	5	3	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	2	5	5	5
23	Liliana H	49	5	4	4	4	2	4	4	5	5	2	4	5	2	3	4	5	4	5	2	5
24	Luz Ama	53	4	3	4	3	2	4	5	4	5	4	5	4	2	4	4	5	3	5	4	1
25	Luz Angu	38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
26	Manuel I	40	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	1	5
27	Mauricic	42	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	3	5	4	5
28	Milena F	39	3	3	4	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	5
29	Neger El	44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5
30	OSw/ALI	41	5	4	5	5	3	4	4	4	5	2	4	5	2	4	5	5	4	5	3	5
31	Paola R	34	5	4	4	5	3	5	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
32	Rosa Vi	55	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	1
33	Roy Bar	37	5	3	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	2	5	2	5
34	RUBIEL	52	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	4	3	5	3	5
35	Sandra F	43	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	5
36	Vianney	46	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	5	2	4	4	4	4	5	3	1
37	Wilson L	44	4	2	3	4	3	3	3	4	5	4	4	5	1	2	5	4	2	5	1	5
38	Yicedt m	39	5	5	4	4	4	5	5	4	5	3	4	5	5	5	4	3	5	3	5	5

Fuente: Elaboración Propia (Microsoft Excel)

El siguiente paso es buscar el valor de correlación.

La correlación es una prueba estadística en la que se comparan 2 variables y se analiza qué tanta relación se encuentra entre ellas, este valor oscila entre -1 y +1. Cuando el valor de la correlación es negativo nos indica que las variables son inversamente proporcionales mientras que crece una la otra disminuye o viceversa. Pero si el valor es positivo nos muestra que las variables son proporcionales, si una aumenta la otra también (Hernández et al, 2014). Si la correlación está por debajo de 0.25 decimos que la correlación es baja o débil, si esta entre 0,30 y 0,60 es aceptable o considerable y si está por encima 0,75 decimos que es buena o fuerte.

Por medio del programa *Microsoft Excel* (Coeficiente de correlación) encontramos la correlación que existen entre cada una de las variables para analizar su valor como se ve en la tabla 7.

Tabla 7 Coeficiente de correlación

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
P1	1																			
P2	0,501	1																		
P3	0,319	0,260	1																	
P4	0,268	0,072	0,395	1																
P5	0,153	0,291	-0,088	0,207	1															
P6	0,251	0,358	0,246	0,125	0,251	1														
P7	0,367	0,280	0,458	0,349	0,226	0,420	1													
P8	0,333	0,151	0,412	0,407	0,139	0,097	0,319	1												
P9	0,441	0,004	0,157	0,233	0,058	-0,013	0,443	0,314	1											
P10	-0,165	-0,188	-0,353	-0,185	-0,211	-0,229	-0,008	-0,131	-0,013	1										
P11	0,265	0,093	-0,054	0,078	0,003	0,088	0,344	0,231	0,368	0,198	1									
P12	0,333	0,057	0,172	0,518	0,061	0,065	0,212	0,185	0,394	-0,142	0,091	1								
P13	0,242	0,246	0,447	0,245	0,230	0,466	0,508	0,214	0,153	-0,103	-0,041	0,053	1							
P14	0,220	0,216	0,406	0,368	0,178	0,105	0,603	0,408	0,154	0,016	0,148	0,179	0,433	1						
P15	0,075	0,063	0,416	0,410	0,086	0,027	0,344	0,409	0,311	-0,063	0,138	0,336	0,207	0,493	1					
P16	0,274	0,030	0,179	0,105	0,067	0,006	0,333	0,137	0,343	0,001	0,248	0,091	0,200	0,391	0,357	1				
P17	0,034	0,244	-0,247	-0,065	0,300	-0,052	-0,108	-0,055	-0,065	-0,093	-0,225	-0,037	-0,144	0,019	-0,282	-0,040	1			
P18	0,159	-0,040	0,239	-0,190	-0,020	-0,045	0,148	0,375	0,200	0,022	0,198	-0,086	-0,037	0,262	0,393	0,259	-0,247	1		
P19	-0,135	0,109	0,290	-0,003	-0,007	0,260	0,268	-0,060	-0,097	-0,103	-0,017	-0,284	0,079	0,096	-0,093	-0,021	0,178	-0,165	1	
P20	0,277	-0,040	0,239	0,330	0,115	0,141	0,275	-0,003	0,460	-0,153	-0,064	0,249	0,462	0,068	0,258	0,366	-0,247	-0,057	-0,036	1

**Fuente:** Elaboración Propia (Microsoft Excel)

Después de analizar la correlación entre las preguntas formuladas de la encuesta, se concluye que los resultados son bajos, razón por la cual se integran las preguntas con su respectivo factor definiendo así la hipótesis nula y alterna de cada uno para darle consistencia a la investigación. A continuación, se explica dicha integración.

- Factor 1: La microgerencia ejercida por microgestores

**H<sub>0</sub>** Los gerentes no confían en sus trabajadores

**H<sub>a</sub>** Los gerentes conocen el término de “Microgerencia”

- o Pregunta 3 (P3) - Teniendo en cuenta que una de sus funciones es delegar tareas, ¿Considera usted que se capacita y conoce la información sobre las tareas impuestas a sus trabajadores?
- o Pregunta 10 (P10) - Suponga que por razones de peso se tenga que ausentar de sus labores, ¿cree usted que sus colaboradores tomarán decisiones sin antes consultarle?
- o P11 - ¿Confía en las funciones que desempeñan los colaboradores a su cargo y cómo estas son realizadas?
- o P20 - ¿Conoce usted a que hace referencia el término de “Microgerencia”?  
(En la escala: 1 NO 5 SI)

- Factor 2: Liderazgo autocrático

**H<sub>0</sub>** No existe colaboración hacia sus trabajadores

**H<sub>a</sub>** Tienen buena comunicación interna

- o P4 - ¿Realiza usted retroalimentaciones con frecuencia de las personas que tiene a cargo?
- o P7 - Sabiendo que usted presenta informes de gestión con periodicidad, ¿Considera que brinda apoyo a los colaboradores que tiene a cargo cuando se presentan inconvenientes?
- o P9 - ¿Considera que escucha a sus colaboradores sobre propuestas para mejoras de procesos o tareas?
- o P19 - Teniendo en cuenta sus funciones en la operatividad y desarrollo del departamento financiero, ¿considera que frecuentemente se resiste a delegar tareas con alto grado de responsabilidad?

- Factor 3: Motivación de Líderes hacia su equipo de trabajo

**H<sub>0</sub>** Es un jefe, pero no un líder, no motiva

**H<sub>a</sub>** Buen líder como motivador

- o P6 - Teniendo en cuenta que tiene personal a cargo ¿Considera que está disponible y atento para colaborar a las personas que tiene a su cargo en funciones extralaborales?
- o P8 - ¿Ofrece reconocimientos meritorios a aquellos que hacen bien su labor?
- o P12 - ¿Cree que los incentivos hacia el trabajador incrementan la productividad en las tareas realizadas?
- o P16 - Teniendo en cuenta la necesidad de presentar informes con exactitud y claridad a sus superiores, ¿Solicita informes a su equipo con la finalidad de ir evaluando el proceso y de esta manera realizar la aprobación final?

- Factor 4: Cultura Corporativa

**H<sub>0</sub>** es una persona insegura

**H<sub>a</sub>** Tiene sentido de pertenencia

- o P2 - Sabiendo que la identidad es la clave de la organización, ¿Considera que sus empleados están alineados con la misión, visión y valores de la compañía?
- o P13 - Teniendo en cuenta que tiene un cargo medio en la escala administrativa, ¿Considera que la relación entre sus subalternos es la misma que utiliza con sus superiores?
- o P17 - ¿Le genera temor o angustia los contratiempos que pueda tener en el entorno laboral?
- o P18 - Conociendo la misión, visión y valores que representan a la organización. ¿Considera usted que las características con las que debe contar un colaborador efectivo deben estar relacionadas con proactividad, eficiencia, identidad y calidad?

- Factor 5: La Gerencia de proyectos y los problemas al dirigir proyectos

**H<sub>o</sub>** No es humilde

**H<sub>a</sub>** Persona autosuficiente

- o P1 - Teniendo en cuenta las facultades propias de su labor, ¿considera que delega funciones con protocolos de comunicación que ayudan al buen resultado del trabajo?
- o P5 - Sabiendo que usted es el encargado de la operatividad de la sucursal, ¿Cree que la probabilidad que un proyecto se complete si usted no participa es baja?
- o P14 - Por la sensibilidad en los procesos manejados al interior del sistema, ¿Proporciona a los empleados instrucciones extremadamente detalladas cuando asigna tareas?
- o P15 - Sabiendo la responsabilidad que representa su cargo, ¿Considera que lidera y representa bien los proyectos del área para que sean completados y ejecutados?

El análisis de datos se trabaja por medio de dos softwares en paralelo, *Risk simulator* y

IBM SPSS Statistics que darán soporte, confiabilidad, validez y objetividad a nuestra investigación (Hernández et al, 2014), que son.

El paso a seguir es transformar las variables individuales nuevamente a sus factores principales, para crear una única variable por factor como se ve en la tabla 8.

Tabla 8 Composición de factores

**Fuente:** Elaboración Propia (IBM SPSS Statistics)

### 10.2.1. Análisis de datos Risk simulator

Realizamos la correlación sacada del análisis de datos de *Microsoft Excel* como lo vemos en la tabla 9.

Tabla 9 Correlación de Factores

	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5
Factor1	1				
Factor2	0,40080343	1			
Factor3	0,34371548	0,47643472	1		
Factor4	0,05627738	0,29976967	0,41140573	1	
Factor5	0,24370326	0,41557584	0,6184753	0,56994933	1

**Fuente:** Elaboración Propia (Risk Simulator)

Ahora realizamos el análisis de la regresión con *Risk simulator* para identificar los valores como se muestra en la tabla 10.

R-Cuadrado (Coeficiente de Determinación) muestra el porcentaje en el cual las variables independientes explican la variable dependiente que en este caso nos da un 51,28%.

R-Múltiple (Coeficiente de Correlación Múltiple) muestra una correlación alta de 0,716 entre todas las variables independientes con respecto a la variable dependiente.

P-Value rechazara o me aprobara las hipótesis anteriormente planteadas.

Tabla 10 Análisis del Reporte de Regresión Risk Simulator

Estadísticas de Regresión					
R-Cuadrado (Coeficiente de Determinación)	0,5128				
R-Cuadrado Ajustado	0,4519				
R-Múltiple (Coeficiente de Correlación Múltiple)	0,7161				
Error Estándar Estimado (EEy*)	1,3611				
Observaciones n	37				

Resultados de la Regresión					
	Intercepto	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4
Coefficientes	-1,3463	0,0421	0,0997	0,5505	0,3803
Error Estándar	3,3010	0,1253	0,1609	0,2066	0,1406
Estadístico t	-0,4079	0,3359	0,6197	2,6643	2,7041
P-Value	0,6861	0,7391	0,5399	0,0120	0,0109
Inferior al 5%	-8,0703	-0,2131	-0,2281	0,1296	0,0938
Superior al 95%	5,3776	0,2972	0,4276	0,9714	0,6668

**Fuente:** Elaboración Propia (Risk Simulator)

Los coeficientes con sus P - Value resaltados en azul indican que son estadísticamente significativos al 90% de confianza o 0.10 en nivel alfa, mientras que aquellos resaltados en rojo indican que no son estadísticamente significativos en cualquier otro nivel alfa.

### 10.2.2. Análisis de datos IBM SPSS Statistics

En la siguiente tabla encontramos las correlaciones y el P-Valor, o bien conocidos en otros programas como IBM SPSS® se presentan los coeficientes de correlación en una tabla, donde las filas o columnas son las variables asociadas y se señala con asterisco(s) el nivel de significancia: un asterisco (\*) implica que el coeficiente es significativo al nivel del 0.05 y dos asteriscos (\*\*) que es significativo al nivel del 0.01 (Hernández et al, 2014).

Tabla 11 Correlaciones IBM SPSS Statistics

		Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5
Factor 1	Correlación de Pearson	1	,401*	,344*	,056	,244
	Sig. (bilateral)		,014	,037	,741	,146
	N	37	37	37	37	37
Factor 2	Correlación de Pearson	,401*	1	,476**	,300	,416*
	Sig. (bilateral)	,014		,003	,071	,011
	N	37	37	37	37	37
Factor 3	Correlación de Pearson	,344*	,476**	1	,411*	,618**
	Sig. (bilateral)	,037	,003		,011	,000
	N	37	37	37	37	37
Factor 4	Correlación de Pearson	,056	,300	,411*	1	,570**
	Sig. (bilateral)	,741	,071	,011		,000
	N	37	37	37	37	37
Factor 5	Correlación de Pearson	,244	,416*	,618**	,570**	1
	Sig. (bilateral)	,146	,011	,000	,000	
	N	37	37	37	37	37

**Fuente:** Elaboración Propia (IBM SPSS Statistics)

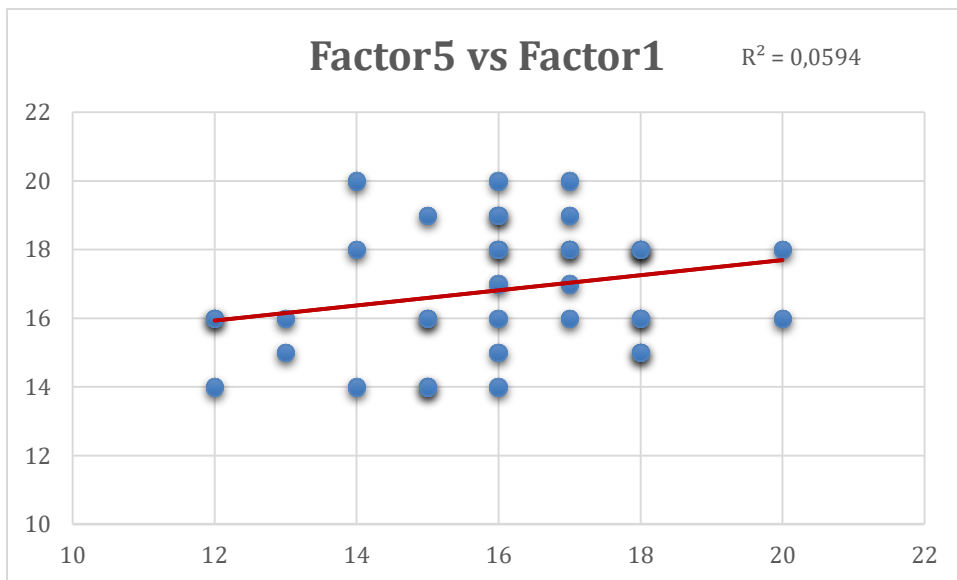
\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Ahora procedemos a realizar una regresión múltiple de los factores, tomando el factor 5 como variable dependiente y los factores 1, 2, 3, 4 como variables independientes.

Para comprender de mejor manera como se correlacionan las variables independientes con respecto a la dependiente en este caso el factor cinco. Se relacionan gráficos de dispersión para poder determinar la línea de tendencia y su grado de correlación con respecto al valor R al cuadrado.

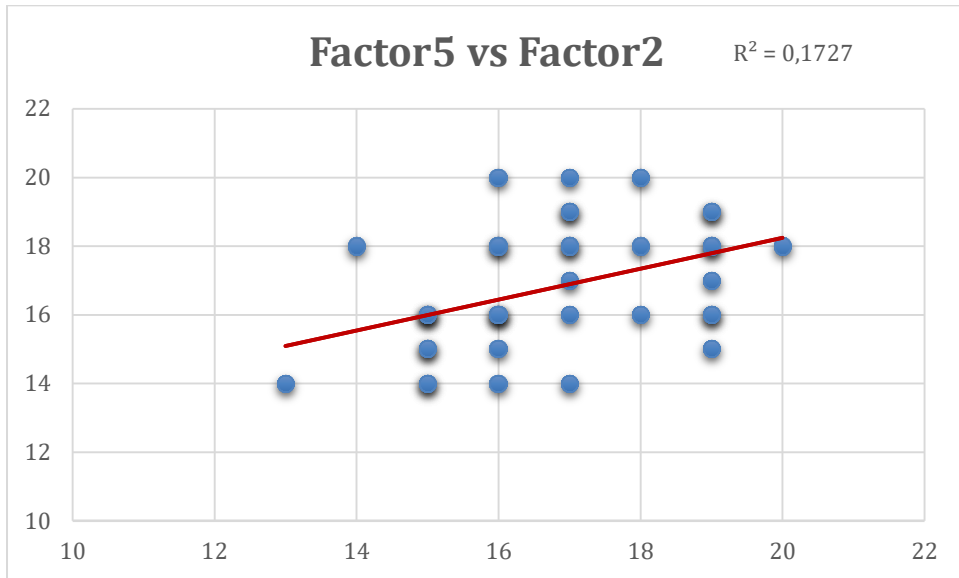
Imagen 12 Factor 5 Vs Factor 1



**Fuente:** Elaboración Propia (Microsoft Excel)

Según la dispersión mostrada en este gráfico, se evidencia que el factor uno: definido que los gerentes confían en sus trabajadores, tiene una correlación lejana frente al factor dependiente y no da explicación a que una persona autosuficiente se forme a partir de la confianza en su personal de trabajo.

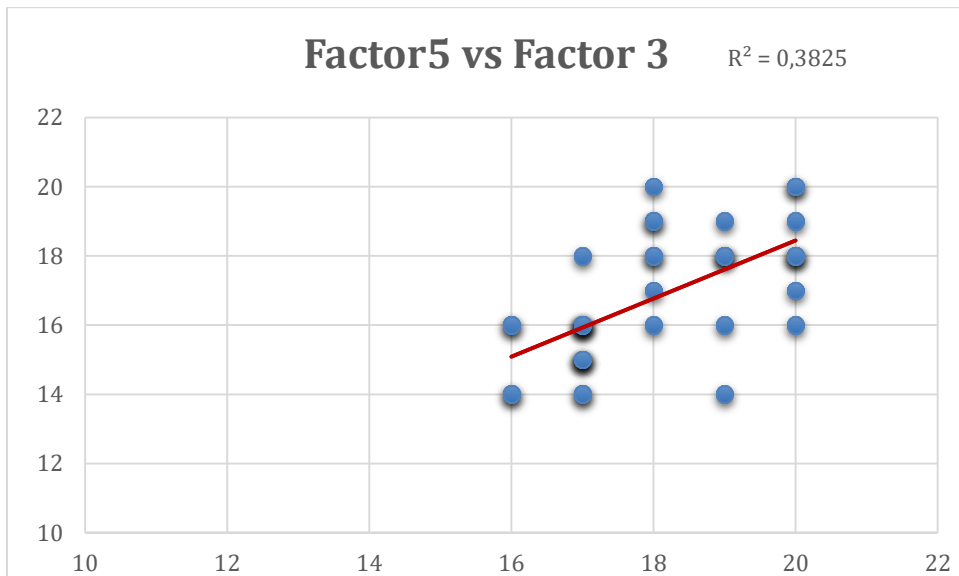
Imagen 13 Factor 5 Vs Factor 2



**Fuente:** Elaboración Propia (Microsoft Excel)

En el factor dos se halla que para un gerente autosuficiente influye que se tenga una buena comunicación interna, sin embargo, no es un factor determinante como se puede apreciar para que influya en esta competencia.

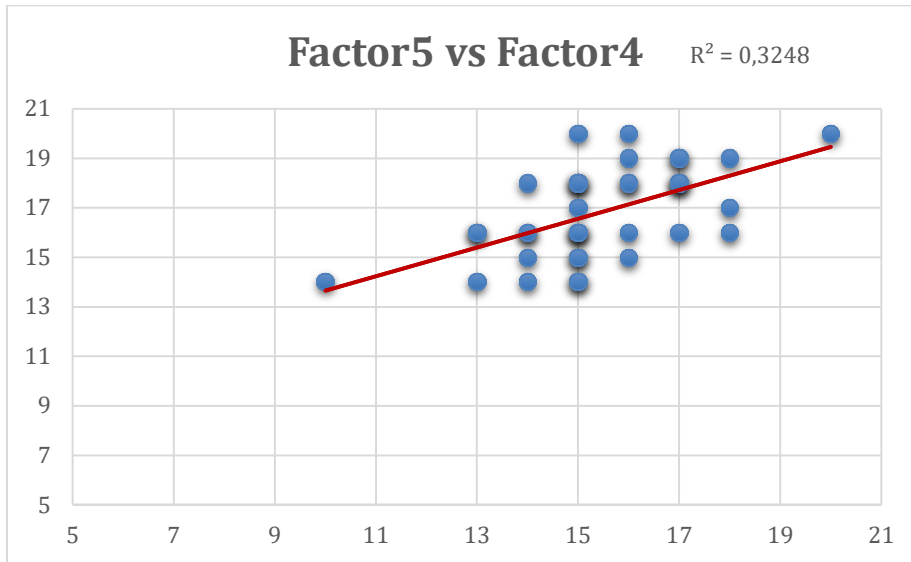
Imagen 14 Factor 5 Vs Factor 3



**Fuente:** Elaboración Propia (Microsoft Excel)

Enfocando mucho más esta investigación el factor tres tiene la mayor correlación con respecto a un líder autosuficiente y se define su explicación a que debe ser un motivador innato definido por su valor de R cuadrado mayor a todos los factores estudiados.

Imagen 15 Factor 5 Vs Factor 4



**Fuente:** Elaboración Propia (Microsoft Excel)

Este gráfico permite comprender la relación entre la competencia de sentido de pertenencia que hace parte del factor cuatro con la autosuficiencia buscada en un líder.

**Reporte regresión IBM SPSS Statistics**

Tabla 16 Variables entradas/eliminadas

Modelo	Variables entradas	Variables eliminadas	Método
1	Factor4, Factor1, Factor2, Factor3 <sup>b</sup>	.	Introducir

a. Variable dependiente: Factor5

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

**Fuente:** Elaboración Propia (IBM SPSS Statistics)

Tabla 17 Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,716 <sup>a</sup>	,513	,452	1,36108

a. Predictores: (Constante), Factor4, Factor1, Factor2, Factor3

**Fuente:** Elaboración Propia (IBM SPSS Statistics)

Tabla 18 Coeficientes

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Desv. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	-1,346	3,301		-,408	,686
	Factor1	,042	,125	,047	,336	,739
	Factor2	,100	,161	,092	,620	,540
	Factor3	,551	,207	,405	2,664	,012
	Factor4	,380	,141	,373	2,704	,011

a. Variable dependiente: Factor5

**Fuente:** Elaboración Propia (IBM SPSS Statistics)

Creswell (2005) señala que un coeficiente de determinación ( $r^2$ ) entre 0.66 y 0.85 ofrece una buena predicción de una variable respecto de la otra variable; y por encima de 0.85 implica que ambas variables miden casi el mismo concepto subyacente, son “cercanamente” un constructo semejante

Comparando la tabla de correlación por SPSS y la tabla del análisis de regresión con Risk Simulator, determinamos la prueba de hipótesis de la siguiente manera.

Factor5 se rechaza la hipótesis nula y se aprueba la Hipótesis alterna  $H_a$  persona autosuficiente.

Factor4 se rechaza la hipótesis nula y se aprueba la Hipótesis alterna  $H_a$  tiene sentido de pertenencia.

Factor3 se rechaza la hipótesis nula y se aprueba la Hipótesis alterna  $H_a$  buen líder como motivador.

Factor2 se rechaza la hipótesis nula y se aprueba la Hipótesis alterna  $H_a$  tienen buena comunicación interna.

Factor1 se aprueba la hipótesis nula  $H_0$  Los gerentes no confían en sus trabajadores

## 11. CONCLUSIONES

- La microgerencia es ejercida hoy en día por la mayoría de las compañías, en ocasiones es probable que se desconozca el ejercicio de esta en la práctica diaria ya que un gerente siempre desea tener todo bajo control, tomar el mismo las decisiones que considera pertinentes y oportunas para su equipo de trabajo y para la organización como tal.

En la estructura piramidal constituida por varias compañías aún se tiene el temor de delegar funciones o asignar trabajos a otros colaboradores del área dado que el gerente es quien aparentemente se encuentra 100% capacitado para ejecutar y ejercer de manera correcta las funciones de su cargo.

- Un microgerente tiende a sentir temor de ser desautorizado o incluso saber que otro colaborador pueda hacer un trabajo mejor que él. Ante estas situaciones donde un microgerente quiere tener todo completamente controlado se empieza a coartar la libertad y el correcto desempeño de un equipo de trabajo. Las personas que confirman este equipo sienten que sus ideas, comentarios y puntos de vista no son tomados en cuenta creando entonces un ambiente poco saludable de trabajo y el deseo de buscar otras oportunidades laborales.
- El liderazgo por su parte, es la habilidad adquirida para desempeñar y ejecutar funciones otorgadas, permitiendo generar confianza en los miembros de un equipo, facilitando el trabajo en equipo y la seguridad de cada una de las personas de dicho equipo de trabajo, pues es el líder quien inspira, motiva y alienta a realizar las funciones diarias. Teniendo en cuenta las observaciones y propuestas de su equipo. El correcto liderazgo y trabajo en equipo facilitarán de una manera óptima el proceso de una compañía.
- La motivación es algo que está en cada uno de los seres humanos, es aquello que nos lleva a cumplir los objetivos propuestos tanto en las diferentes actividades laborales como personales de allí la importancia de contar con un líder que apoye y guíe su equipo de trabajo.

Cuando un miembro de un equipo de trabajo se siente valorado y apoyado por su líder su motivación aumenta y será constante brindando seguridad en los procesos realizados. Cuando el líder confía plenamente en los miembros de su equipo genera

seguridad y permite explotar las habilidades de sus colaboradores. Un líder que no apoye ni confié en su equipo puede llevar al fracaso de la compañía y al mal direccionamiento de las tareas a ejecutar.

- La cultura corporativa permite generar un compromiso con la compañía. El conocer a cabalidad la misión, visión, y valores de la compañía permite que los colaboradores trabajen para satisfacer sus necesidades intelectuales, confiando plenamente en sus facultades y conocimientos, lo cual generará una conexión extremadamente fuerte con la compañía.

Los colaboradores cumplirán con los objetivos brindando un rendimiento positivo. Un equipo de trabajo liderado apropiadamente permitirá la toma de decisiones asertivas y llevará al éxito los proyectos facilitando igualmente desarrollarse dentro de la compañía.

Por esto, es de vital importancia que exista una identificación total de los miembros de una compañía, aportar ideas innovadoras e involucrarse con los proyectos de otras áreas, estar en constante capacitación con el fin de crecer día a día y ser parte activa de un proceso de formación.

## **12. PLAN DE ACCIÓN**

En el análisis del caso estudio el resultado de la encuesta permitió evidenciar las acciones relacionadas con comportamientos derivados de la microgerencia, y por ende permite efectuar un diagnóstico y posteriormente el plan de acción en cada proceso con el fin de prevenir las dificultades que se evidenciaron en el Banco AV Villas.

### **12.1. Objetivo del plan de acción**

Desarrollar estrategias y metodologías al interior del Banco AV Villas para identificar y cambiar los diferentes comportamientos de los líderes estratégicos con el fin de establecer la forma apropiada y correcta de ejercer un liderazgo gerencial, fortalecer y empoderar los equipos de trabajo.

### **12.2. Metodología**

La metodología será mediante la planificación de procesos estratégicos relacionados con habilidades organizacionales con las cuales los líderes identificarán el alcancen de la visión y misión del Banco para generar una estructura de responsabilidad.

Análisis DOFA (debilidades - oportunidades) y (fortalezas - amenazas) para los líderes y colaboradores en términos de habilidades organizacionales

### **12.3. Estrategias**

1. Desarrollar de capacidades en los funcionarios del Banco para evitar la microgerencia
2. Mejorar la eficiencia del desarrollo de relaciones interpersonales entre los empleados del Banco
3. Análisis de las actividades organizacionales
4. Promover buenas prácticas de comunicación y confianza
5. Fortalecimiento al Seguimiento y evaluación de los lideres para análisis de los comportamientos de microgerencia

#### **12.4. Planteamiento de tareas**

- Capacitación de coaching y delegación, para los líderes del Banco
- Articulación entre los líderes a través de reuniones semanales para evidenciar cambios y avances.
- Articulación de líderes y equipos de trabajo a través de actividades lúdicas en las cuales se desarrolle un dialogo sincero y estimule el valor de la confianza.
- Curso de habilidades, capacidades, motivación y confianza del equipo de trabajo con presencia del líder.
- Escribir semanalmente las tres actividades principales que como líder estratégico debe realizar y analizar.
- Cronograma de procesos y tareas con sus responsables
- Implementar un modelo de comunicación y confianza.
- Análisis DOFA

## 12.5. Tablas Plan de Acción y Cronograma de actividades

Tabla 19 Plan de acción con estrategias y cronograma de actividades

Estrategia	Tarea	Responsable	Participantes	objetivo	Fecha de Inicio	Fecha de terminación
Mejora la eficiencia del desarrollo de relaciones interpersonales entre los empleados del Banco	Curso de habilidades, capacidades y motivación del equipo de trabajo con presencia del líder.	Dirección de Recursos Humanos	Directores, gerentes y equipos de trabajo del Banco AV Villas	Lograr que los directores y gerentes se articulen con el equipo de trabajo realizando conocimiento y reconocimiento de las diferentes capacidades del equipo de trabajo, desarrollando técnicas inteligentes para abarcar lazos de fuerza, entendimiento laboral y confianza.	3/08/2020	5/08/2020
	Articulación de líderes y equipos de trabajo a través de actividades lúdicas en las cuales se desarrolle un dialogo sincero, estas se pueden desarrollar una vez al mes en cada cierre financiero.				01/07/202	31/12/2020

Estrategia	Tarea	Responsable	Participantes	objetivo	Fecha de Inicio	Fecha de terminación
Desarrollo de capacidades en los funcionarios del Banco para evitar la microgerencia.	Capacitación de coaching y delegación, para los líderes del Banco	Dirección de Recursos Humanos	Directores y gerentes del Banco AV Villas	Lograr que los funcionarios adquieran competencias de liderazgo y de este modo fortalecer su equipo de trabajo y a su vez facilitar el aprendizaje de distribución de carga de trabajo para que sus colaboradores se sientan parte importante del equipo y adquieran confianza.	20/07/2020	25/07/2020

<b>Estrategia</b>	<b>Tarea</b>	<b>Responsable</b>	<b>Participantes</b>	<b>objetivo</b>	<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha de terminación</b>
Análisis de las actividades organizacionales	Análisis DOFA	Dirección de Recursos Humanos	Directores, gerentes y equipo de trabajo del Banco AV Villas	Realizar un análisis DOFA a cada uno de los líderes y sus equipos de trabajo con el fin de saber el contexto real y las características de cada funcionario	1/07/2020	15/07/2020

<b>Estrategia</b>	<b>Tarea</b>	<b>Responsable</b>	<b>Participantes</b>	<b>objetivo</b>	<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha de terminación</b>
Fortalecimiento al Seguimiento y evaluación de los líderes para análisis de los comportamientos de microgerencia	Cronograma de procesos y tareas con sus responsables	Dirección de Recursos Humanos	Directores, gerentes y equipo de trabajo del Banco AV Villas	Evidenciar el avance y mejora de los equipos antes y después del desarrollo de las metodologías y estrategias.	1/07/2020	31/12/2020
	Escribir semanalmente cuales son las tres principales actividades que como líder debería realizar y analizarlas		Directores, gerentes del Banco AV Villas	Lograr que los directores y gerentes se concienticen de las actividades que son indispensables realizar y de las que le deben delegar a su equipo Se realizan cada semana y se analizan cada mes con el fin de poder ver los diferentes comportamientos.	1/07/2020	31/12/2020

<b>Estrategia</b>	<b>Tarea</b>	<b>Responsable</b>	<b>Participantes</b>	<b>objetivo</b>	<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha de terminación</b>
Promover buenas prácticas de comunicación	Implementar un modelo de comunicación	Dirección de Recursos Humanos	Directores, gerentes y equipo de trabajo del Banco AV Villas	Lograr que lo directores, gerentes y sus equipos de trabajo logren establecer una comunicación interna generando armonía y cumplimiento de los objetivos	1/07/2020	31/12/2020

### 13. REFERENCIAS

1. Avellán, J., & Andrea, J. (15 de Septiembre de 2017). Los problemas de comunicación que origina un liderazgo. Guayaquil, Ecuador.
2. Barnes, L. (31 de 03 de 2015). Damaging Effects of Micromanagement. Obtenido de PA TIMES Online: <https://patimes.org/damaging-effects-micromanagement/>
3. Bataller, A. (2016). Red Distrital de Bibliotecas Públicas de Bogotá. Recuperado el 02 de Abril de 2020, de La gestión de proyectos: <https://ezproxy.biblored.gov.co:2152/visor/43983#>
4. Carmen Lasa Gómez, A. Á. (2018). Métodos Ágiles Scrum, Kanban, Lean.
5. Chaves, M. (2010). Marco conceptual de la administración de proyectos. 2016.
6. Colina Cuevas, J. E. (2017). INFLUENCIA DEL LIDERAZGO AUTOCRÁTICO Y EL LIDERAZGO. Bogotá, Colombia.
7. Gibbons, S. (02 de 12 de 2019). 3 Ways to Kick Your Micromanaging Habit for Good. Harvard Business Review.
8. Grupo Aval. (2015). Grupo Aval Acciones y Valores S.A. Obtenido de [https://www.grupoaval.com/wps/wcm/connect/grupo-aval/1d67edcd-48ef-47dd-b2b3-02ab075a9c1c/2\\_sobre\\_grupo\\_aval-300915.pdf?MOD=AJPERES](https://www.grupoaval.com/wps/wcm/connect/grupo-aval/1d67edcd-48ef-47dd-b2b3-02ab075a9c1c/2_sobre_grupo_aval-300915.pdf?MOD=AJPERES)
9. Grupo Aval. (2019). Grupo Aval Acciones y Valores S.A. Obtenido de <https://www.grupoaval.com/wps/wcm/connect/grupo-aval/1ffe5124-e045-4c0d-ad64-3e820359be2d/201904-Grupo-Aval-Presentacion-Corporativa-030519.pdf?MOD=AJPERES>
10. Guillen, M. d. (2003). La gestión empresarial. equilibrando objetivos y valores.
11. Knight, R. (21 de Agosto de 2015). Harvard Business Review Home. Recuperado el 14 de Abril de 2020, de How to Stop Micromanaging Your Team: <https://hbr.org/2015/08/how-to-stop-micromanaging-your-team>
12. Landofi, H. (30 de Marzo de 2016). Escuela de Estudios Superiores en Liderazgo Organizacional. Recuperado el 9 de Abril de 2020, de 8 estilos esenciales de liderazgo organizacional: <https://liderazgo.uno/blog/8-estilos-liderazgo-organizacional/>
13. Lee, H.-W. (27 de Febrero de 2020). Transylvanian Review of Administrative Sciences. Recuperado el 12 de Abril de 2020, de Transylvanian Review of Administrative Sciences: <https://www.rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/621/609>
14. Levin, R. P. (2016). The micromanagement trap. JADA, 306-307.

15. LI, J., & Khalid, U. (28 de Mayo de 2015). *Micromanaging Behaviour and Engineering Management*. Suecia.
16. MIHAI, L. (2016). LEADERSHIP STYLES IN SMES: AN EXPLORATORY STUDY IN ROMANIA. *Management&Marketing*, volume XIV, 283-297.
17. Mishra, N., Rajkumar, & Mishra, R. (10 de Octubre de 2019). *Micromanagement: An Employers' Perspective*. INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH, pág. 2952.
18. Moreno Monsalve, N. A., Sánchez Ayala, L. M., & Velosa García, J. D. (2018). *Introducción a la Gerencia de Proyectos Conceptos y Aplicación*. Bogotá, Colombia.
19. Mulcahy, R. (2018). *Preparación para el Examen PMP*.
20. Murphy, M. (12 de Marzo de 2017). *Forbes*. Recuperado el 28 de Marzo de 2020, de The Secret Fear That Causes Bosses To Micromanage: <https://www.forbes.com/sites/markmurphy/2017/03/12/the-secret-fear-that-causes-bosses-to-micromanage/#482fc47c1b95>
21. Nicolas San Juan. (2013). *Resumen de la Guía de IPMBOK® 5ª EDICIÓN EN ESPAÑOL*. Recuperado el 18 de Abril de 2020, de *Resumen de la Guía de IPMBOK® 5ª EDICIÓN EN ESPAÑOL*: <https://aprendizajeinstantaneo.com/wp-content/uploads/2017/03/pmbok.pdf>
22. Sanaghan, P., & Lohndorf, J. (2015). *Micromanagement: An Incurable Management Style? Academic Impressions*, 1-14.
23. Sidhu, A. S. (2012). MICROMANAGEMENT: A Project Management Tool in Crisis. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 71-77.
24. SWE, H. T. (Agosto de 2018). *THE ACT OF EFFECTIVE COMMUNICATION IN IT MULTINATIONAL PROJECTS. MASTERS BUSINESS ADMINISTRATION*. Ireland.
25. Taylor, B. (1 de Enero de 2016). *Micromanagement and its Impact on an*. Chicago, Estados Unidos.
26. Ushie, E. M., Agba, A. M., & Agba, M. S. (2010). LEADERSHIP STYLE AND EMPLOYEES' INTRINSIC JOB SATISFACTION IN THE CROSS RIVER NEWSPAPER CORPORATION, CALABAR, NIGERIA. *International Journal of Development and Management Review (INJODEMAR)* Vol. 5. No. 1, 61-74.
27. García, A., & Reyes, I. (2017). CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DE UNA ESCALA DE ASERTIVIDAD EN LA RELACIÓN PACIENTE-MÉDICO CONSTRUCCION AND VALIDATION OF A SCALE OF ASSERTIVITY OF

PATIENTS-MEDICAL PERSONNEL. Recuperado el 31 de mayo del 2020 de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007471917300613>

28. Perez, S. Urcid, & R. Nuño, J. (2018). Modelo Estratégico de Innovación para Medir la Colaboración entre las Instituciones de Educación Superior en el Clúster de Educación de Puebla. Recuperado el 09 de mayo de 2020 de [http://www.iiisci.org/journal/CV\\$/risci/pdfs/CA830XQ17.pdf](http://www.iiisci.org/journal/CV$/risci/pdfs/CA830XQ17.pdf), Volumen 15.

29. Redacción, Capitalismo consciente. (2018). ¿Como medir la motivación en el trabajo? 5 opciones para empresas. Recuperado el 9 de mayo de 2020 de <https://capitalismoconsciente.es/blog/medir-la-motivacion-trabajo-5-opciones-empresas/>

30. Rodas, P. Ospina, L. & Lanzas, A. (2010). MEDICIÓN DEL SENTIDO DE PERTENENCIA A PARTIR DE UN DISEÑO FACTORIAL CON DOS FACTORES. Recuperado el 12 de mayo de 2020 de: <file:///C:/Users/migue/Desktop/84917316020.pdf>

31. Cornejo, R. (2006). En los intersticios de la democracia y el autoritarismo. Recuperado el 12 de mayo del 2020 de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/sur-sur/20100707070845/inter.pdf>

32. Gobierno de Navarra, (2009). Guía PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN RESPECTO A LOS SERVICIOS PRESTADOS. Recuperado el 13 de mayo de 2020 de <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/5A006CFC-7EBC-4A3F-9FA5-4574ADA817D8/0/GuiaPARAMEDIRLASATISFACCION2012.pdf>

33. Besa, E. (2019). Las preguntas indispensables para cualquier encuesta de Clima Laboral. Recuperado el 13 de mayo de 2020 de <https://www.rankmi.com/blog/las-preguntas-indispensables-que-deben-estar-en-una-encuesta-de-clima-laboral>

34. Rojas, M., & Marin, S. (2005). APROXIMACIONES A LA MEDICIÓN DE CONFIANZA. Recuperado el 13 de mayo de 2020 de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/article/view/843/1286>