

PLAN DE SUCESIÓN BAJO UN MODELO DE COMPETENCIAS EN CARGOS DE
GERENTE GENERAL, DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y DIRECTOR PROYECTOS
AS/NET, ESTRATEGIA DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.

ELIANA PAOLA DUARTE MORENO

LUZ NADINE PINILLA RODRÍGUEZ

LEYDI LISETH SABOGAL ORTEGÓN

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
BOGOTÁ D.C.

2016

PLAN DE SUCESIÓN BAJO UN MODELO DE COMPETENCIAS EN CARGOS DE
GERENTE GENERAL, DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y DIRECTOR PROYECTOS
AS/NET, ESTRATEGIA DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.

ELIANA PAOLA DUARTE MORENO

LUZ NADINE PINILLA RODRÍGUEZ

LEYDI LISETH SABOGAL ORTEGÓN

Trabajo para optar por el título de Especialista en Gestión Humana de las Organizaciones

Asesor Mg. YAIR GONZALEZ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
BOGOTÁ D.C.

2016

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Gestor curricular de investigaciones

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C., de 2016

Agradecimientos

En primera instancia a mi gran familia y a Dios que siempre han estado conmigo, en especial a mi padre que siempre ha sido mi guía en todos los caminos que decido recorrer y a mi bella madre que, aunque me acompañó hasta la mitad de este logro y que hoy ya no está conmigo le agradezco porque por ella soy quien soy hoy en día y creyó en mí hasta el último momento, a mis compañeras de tesis. A la universidad Piloto de Colombia quien nuevamente me abrió la puerta para avanzar como profesional y a mi asesor por siempre guiarnos en este proyecto.

“Vive como si fueras a morir mañana. Aprende como si fueras a vivir siempre. Gandhi”

Eliana Paola Duarte Moreno.

Agradezco a la vida por darme esta oportunidad de crecimiento y formación personal y profesional, a mi esposo e hijas por ser siempre un motivador que me ayuda a encontrar fortaleza en los diferentes momentos de mi vida. Agradezco a mis amigas y compañeras de tesis porque hicieron de este proceso un momento ameno, enriquecedor y formativo. Y por último a mi madre y hermana por apoyarme y estar dispuestas a acompañar mi familia mientras cumplía esta importante meta personal.

Nadine Pinilla.

Agradezco a Dios, ser maravilloso que me dio la fuerza y voluntad para cumplir esta meta. A mis padres por ser ejemplo de perseverancia, trabajo y disciplina, han iluminado mi camino con amor, mostrando su apoyo incondicional. A mi hijo por ser mi orgullo y mi gran motivación para superarme día tras día. A mi hermana, por sus palabras de aliento y creer en mí. Finalmente, agradezco a mis compañeras de investigación, por su amistad y apoyo moral para obtener este logro como equipo.

Leidy Sabogal

TABLA DE CONTENIDO

<u>RESUMEN</u>	7
<u>INTRODUCCIÓN</u>	9
<u>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	11
<u>JUSTIFICACIÓN</u>	16
<u>OBJETIVOS</u>	22
<u>MARCO TEÓRICO</u>	23
<u>Modelo por competencias</u>	23
<u>Plan de sucesión</u>	29
<u>Gestión del cambio</u>	38
<u>MARCO METODOLÓGICO</u>	43
<u>Diseño metodológico</u>	43
<u>Participantes</u>	45
<u>Fases de la investigación</u>	46
<u>Criterios Éticos</u>	47
<u>RESULTADOS</u>	48
<u>DISCUSIÓN</u>	54
<u>CONCLUSIONES</u>	58
<u>RECOMENDACIONES</u>	60
<u>REFERENCIAS</u>	63
<u>ANEXOS</u>	68
<u>Anexo 1: Modelo consentimiento informado</u>	68
<u>Anexo 2: Preguntas entrevista</u>	69

<u>Anexo 3: Transcripción Entrevista Juan</u>	71
<u>Anexo 4: Transcripción Entrevista Luisa</u>	80
<u>Anexo 5: Transcripción Entrevista Jose</u>	90
<u>Anexo 6: Matriz análisis de sentido 1</u>	100
<u>Anexo 7: Matriz análisis de sentido 2</u>	108
<u>Anexo 8: Matriz análisis de sentido 3</u>	114

RESUMEN

La presente investigación está orientada a analizar la importancia de un plan de sucesión bajo un modelo de competencias en American Smart Systems & Networks AS/NET como herramienta para garantizar la continuidad del negocio. Es una investigación de tipo cualitativa que analiza los datos descriptivos, sustentada desde el paradigma hermenéutico que interpreta los fenómenos a través de la información encontrada en las entrevistas semiestructuradas, basándose en una metodología de análisis de discurso y así comprender el contexto de AS/NET. Parte de los resultados permitió identificar que no se tiene claramente definido los roles, funciones ni responsabilidades, y a su vez no hay competencias definidas para los cargos que requieren un sucesor. Otro aspecto clave es que existe resistencia al cambio por parte de los directivos, posiblemente porque es una empresa familiar, que restringe cambios, prefiriendo hacer las cosas como se han venido realizando desde que se fundó la compañía. Sumado a esto en la actualidad AS/NET carece de modelos de comunicación efectivos dificultando la aceptación a los cambios por parte de los empleados, todo lo anterior es transversal a la planeación estratégica la cual afecta la misión y visión de la compañía y por ende el futuro de la misma.

Palabras Claves: Planes de Sucesión, Modelo de Competencias, Gestión del Cambio, American Smart Systems and Networks AS/NET

ABSTRACT

The present investigation is oriented towards analyzing the importance of a succession plan under a competencies model in American Smart Systems & Networks AS/NET, as a tool to guarantee the continuity of the business. This investigation is of the qualitative type that analyzes descriptive data, supported on the hermeneutic paradigm that interprets the phenomenons through

the information recollected in the semi-structured interviews, based on a speech analysis methodology thus comprehending the context of AS/NET. Part of the results allowed identifying the fact that the roles aren't clearly defined nor are the functions or the responsibilities, at the same time there aren't any defined competencies for the roles that require of a successor. Another aspect is the existing resistance to change by the managers, this possibly being because it is a family company that restricts change, doing things as they have been done since the company was created. To add to this, in the present reality AS/NET lacks models of effective communication which results difficult in accepting change amongst the employee population, all of the above is related to the strategic plan which affects the mission and the vision of the company and therefore the future of it.

Key Words: Succession plan, Competencies Model, Change Management, American Smart Sytems and Networks AS/NET

INTRODUCCIÓN

En un mundo cambiante, moderno y actual, son muchos los retos que pueden llegar a enfrentar las compañías u organizaciones con capital privado; ahora bien, si se le suma que una de sus características es ser una empresa con capital familiar que compromete historias de vida y sueños de integrantes del mismo núcleo familiar, el reto es aún mayor. Colombia es uno de los países reconocidos como líder en el desarrollo de empresas PYME en Latinoamérica, además de que su naturaleza es de tipo familiar, evidenciando un panorama claro que soporta el interés y motivación de los investigadores de esta tesis.

Inicialmente es necesario empezar este recorrido exponiendo que esta investigación se desarrolló en la empresa AMERICAN SMART SYSTEMS & NETWORKS - AS/NET, una compañía familiar con más de 20 años en el mercado, ubicada en la ciudad de Bogotá D.C, Colombia, Suramérica. Está especializada en el desarrollo e implementación de software de medios de pagos y transaccional para medianas y grandes organizaciones, cuenta con más de 100 empleados. Además de cumplir con la descripción arrojada en el apartado anterior, posibilitó el análisis de todo el contexto de la empresa, concluyendo así que una de las oportunidades de estudio y análisis, es el plan de sucesión actual para algunas posiciones. Lo cual resulta conveniente teniendo en consideración la antigüedad de la compañía y de quienes ocupan las posiciones directivas actuales.

El anterior análisis, llevo al grupo de investigadores a centrarse en un objetivo general que fue, analizar el proceso de plan de sucesión por competencias en los cargos de Gerente General, Director Administrativo y Director operativo, lo cual tuvo como soporte 3 esferas importantes que son: la caracterización del modelo de gestión por competencias y selección en la compañía,

así como el plan de sucesión actual basado en competencias y conocimientos actuales y por último la gestión del cambio dentro de AS/NET como un aliado importante en el éxito de dicho plan. A través de estos tres escenarios se llegó a los diversos resultados, conclusiones y recomendaciones que están registradas en su respectiva sección.

Los resultados recolectados a partir de las entrevistas realizadas y procesados a través del análisis de discurso de cada una de ellas, permitieron concluir que, no existe actualmente un modelo por competencias y los procesos de selección, promoción y ascensos no están definidos claramente; no existe un plan de sucesión, ni se visualiza en la planeación estratégica, además de ser un aspecto indispensable para considerar la continuidad del negocio; además de que no existen canales de comunicación eficaces que apalanquen procesos de cambio y por último la resistencia al cambio se encuentra centralizada principalmente en los cargos directivos.

Estos aspectos llevan a concluir y demarcar un camino claro que debe estar plenamente focalizado inicialmente en el diseño de un modelo de competencias que soporte los procesos de la compañía, incluyendo el diseño y definición del perfil de cargo, así como la selección de personal y los respectivos procesos de promoción y ascensos. Este último por supuesto evidenciado a través de un plan de sucesión, como una estrategia alineada con la planeación estratégica y continuidad del negocio. Sin embargo, nada podría ser posible si no se establece una adecuada gestión del cambio desde los diferentes líderes directivos y que se transmita adecuadamente a la compañía a través de planes de comunicación que minimice las erradas expectativas y garanticen disminución en la resistencia natural que genera los cambios.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A través de la historia, las empresas familiares han sido consideradas la columna sobre la que descansa la economía a nivel mundial. De acuerdo al índice elaborado por Research Institute de Credit Suisse, en el período 2006-2015, las empresas familiares rentaron el 4,5% más que la renta variable mundial MSCI, desde aquí se podría concluir que invertir en acciones de empresas familiares, es mucho más rentable que invertir en empresas que no son de esta naturaleza.

Este anterior índice, fue consolidado con el análisis de 920 compañías listadas en bolsa, que tienen una capitalización bursátil relevante y en las que la familia fundadora controla como mínimo el 20% de la propiedad de la empresa. Los resultados más relevantes fueron los siguientes: Asia es el continente con mayor cantidad de empresas con estas características, el 50% de estas empresas logran pasar a la segunda generación familiar; el 22% llega a manos de la tercera y solo 10% a la cuarta. Así mismo resulta preciso apuntar que, las empresas familiares aportan un 57% al producto interno bruto de Estados Unidos, 70% en Europa, 34% en Asia y 60% en América Latina. (Revista portafolio, 2015). Como se logra plasmar en las cifras anteriores, el porcentaje de impacto de las empresas familiares en Latinoamérica, supera el 50%, evidenciándose así, la importancia de considerar como reto la preservación de las mismas, a lo largo del tiempo, como una contribución no solo a los accionistas – fundadores, sino a su vez a la economía de los países que consolidan esta parte del continente.

En Colombia puntualmente, las micros, pequeñas y medianas empresas son el 96% del total de las empresas del país, generan cerca del 63% del empleo y aportan el 25% del PIB (Revista Pymes guía y gestión, 2005). Bogotá es el centro empresarial más importante del país, concentra el 27,8% de las empresas, genera el 23% del PIB y representa el 30% de la ocupación de las trece áreas metropolitanas. De las 180 mil empresas formalizadas en Bogotá, el 85% son

micros; 11% pequeñas, 2,4% medianas, y 1,6% grandes empresas. Estas últimas generan el 94% de la inversión de la ciudad (Cámara de Comercio de Bogotá, 2004).

Considerando estas cifras se hace preciso identificar los principales conflictos o errores que se han reconocido en la preservación de las empresas familiares en Colombia. Tal como lo manifiesta la revista *Semana* en su publicación económica del 05 de septiembre del 2015, las empresas familiares presentan conflictos intergeneracionales en dos casos específicos: cuando el fundador es muy controlador y no sabe delegar, o cuando ingresan nuevas personas al círculo familiar que quieren participar en los negocios como los yernos, nietos, entre otros. Sin embargo, algunas empresas han logrado superar esta barrera, tal es el caso de la organización Corona, de la familia Echavarría, el cual ha resultado ser uno de los casos de éxito, ya que durante más de ocho décadas ha demostrado ser una de las empresas más competitivas e innovadoras del país, ha planificado el proceso de sucesión de una forma estratégica para obtener un mejoramiento continuo a través de las generaciones, logrando a su vez la expansión a Brasil, Centroamérica, México y Estados Unidos.

En ejemplos contrarios, se presentan las empresas que no lograron superar la segunda generación, como ocurrió con el empresario antioqueño Hernando Trujillo, quien se dedicaba a producir vestidos para hombre, con más de cinco décadas en el mercado, sin embargo, la compañía fue liquidada en 2013 ante la fuerte competencia, la falta de innovación y escasez de estrategia, fundado principalmente por los conflictos entre los herederos y los inadecuados manejos administrativos generados por la no planeación de la sucesión.

En el caso de AS/NET, empresa objetivo de esta investigación, se evidencia un riesgo para la continuidad de la compañía y su supervivencia en la siguiente generación, debido a la no planeación del retiro inevitable del fundador, quien actualmente con 72 años de edad, ocupa la

posición de Gerente General, actuando de esta forma como el responsable en canalizar todas la decisiones de la compañía, propuestas comerciales, análisis financieros, planeación de la inversión, relacionamiento público y direccionamiento técnico en la ejecución de los proyectos. Ante este inminente retiro, se hace fundamental y acertado el entendimiento del plan de sucesión, que demarque la correcta transmisión de los conocimientos, valores y principios, que han logrado posicionar a AS/NET como empresa líder en el desarrollo tecnológico en el área financiera.

Actualmente el direccionamiento del proceso productivo y el know how de AS/NET está centralizado en dos cargos específicos en la organización: El Gerente General y el Director de proyectos, quienes han creado una dependencia en la compañía, imposibilitando el funcionamiento de la empresa en caso de su ausencia por la poca delegación de responsabilidades, la centralización de las decisiones y la nula gestión del conocimiento. Esta situación trae consigo consecuencias que afectan el bienestar de estas personas ya que en los 20 años de labores, no han disfrutado de un periodo de vacaciones, esto debido a que el plan de contingencia para dirigir la compañía en caso de su ausencia no está contemplado y el alto costo operacional que genera la falta de empoderamiento de mando medios para movilizar el proceso productivo por medio de decisiones de bajo impacto que también son gestionadas desde las cabezas visibles de la compañía. Actualmente AS/NET cuenta con 100 colaboradores, donde el 85% le reportan directamente al director de Proyectos, el 10% al director administrativo y el 5% restante a la Gerencia General. Sin embargo, todas las decisiones de la dirección administrativa son asumidas por la Gerencia General.

Teniendo en cuenta los estudios realizados por FEDESOFTE, un proyecto de desarrollo de software de 1000 horas es administrado en un tiempo máximo de 1 mes. En el caso de AS/NET por la centralización del conocimiento en el director de proyectos, el tiempo promedio responde a

3 meses. Vale la pena mencionar, que estos cargos corresponden a un vínculo familiar de padre e hijos, quienes no han contemplado un proceso de sucesión para darle continuidad al patrimonio de familia.

Por otro lado, la Gerencia General maneja todo los aspectos administrativos y comerciales Y el Director de proyectos lidera los aspectos técnicos, de los cuales depende el éxito del negocio. Sin embargo, no se evidencia un plan de acción para soportar un evidente retiro del gerente general, ya que el trabajo de las personas claves de la organización es aislado y no responde a una estrategia conjunta.

Como parte final de las condiciones que se deben tener en cuenta al realizar el planteamiento del problema, se identifica una condición humana que es inherente a su naturaleza y debe ser estudiada y comprendida desde su significado en el ámbito laboral. Puntualmente hace referencia a la reacción o manifestación humana que se presenta cuando existen condiciones de cambio, en el caso que atañe a este tema de investigación, se encuentra que todo plan de sucesión o modelo de intervención organizacional, debe ser abordado desde la premisa que los trabajadores y agentes que hacen parte del proceso manifiesten resistencia al cambio. Esta premisa nace de las condiciones de AS/NET, empresa caracterizada por su trayectoria comercial, pero sin cambios evidentes en su modelo de liderazgo.

De acuerdo a los estudios revisados, aproximadamente el 70% de los planes de sucesión fallan porque la compañía y quienes en ella actúan no se encuentran preparados para asumir los cambios que este plan implica, esto obviamente evidenciado a través de la carencia de identificación de recursos que poseen los trabajadores para afrontar las condiciones de cambio que se generan a partir del proceso de transmisión de información e identificación de competencias y capital humano apto para adquirir el conocimiento.

Teniendo en cuenta lo anterior, la presente investigación, se basa en la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el proceso de plan de sucesión por competencias en los cargos de Gerente General, Director Administrativo y Director operativo de AMERICAN SMART SYSTEMS & NETWORKS - AS/NET?

JUSTIFICACIÓN

La siguiente investigación se realizó en American Smart Systems & Networks AS/NET, una compañía familiar con más de 20 años en el mercado, ubicada en la ciudad de Bogotá D.C, Colombia, Suramérica. Está especializada en el desarrollo e implementación de software de medios de pagos y transaccional para medianas y grandes organizaciones, cuenta con más de 100 empleados y evidencia una facturación promedio de 8.000 millones de pesos colombianos anuales.

La compañía fue fundada por cuatro socios accionistas, miembros de la misma familia, quienes han liderado el crecimiento de la empresa a través de la consolidación de alianzas estratégicas con empresas de infraestructura tecnología que permitió la adquisición de clientes corporativos que han impulsado el desarrollo financiero de la compañía. Por otro lado, AS/NET es reconocida en el mercado por su credibilidad técnica y experticia en el sector financiero. Teniendo en cuenta lo anterior, en los últimos 5 años (2010-2015) la rentabilidad del negocio sobrepasaron las expectativas iniciales y la planta de personal creció en un 300%, sin ningún tipo de inversión ni planeación estratégica.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede diferir que las empresas familiares son proyectos de emprendimiento que se generan, a partir del interés de miembros de una misma familia por desarrollar una idea de producto o prestación de servicio. En este caso la familia se convierte en una unidad básica para la organización económica, trascendiendo a su rol dentro de una sociedad. En Inglaterra y Estados Unidos, las primeras asociaciones de familias campesinas, significo parte de la base del inicio de la revolución industrial, jugando así un papel destacado desde el siglo XVIII.

Mundialmente las empresas de origen familiar son reconocidas como uno de los pilares de la economía, debido a su participación en el mercado como generadoras de empleo, capacidad para tomar decisiones, flexibilidad y visión estratégica generalmente proveniente de sus fundadores como se evidencia en AS/NET con su dirección en cabeza de padre e hijo, quienes a su vez tienen todo el conocimiento del negocio centralizado en sus roles.

La mayoría de las grandes empresas, pertenecientes a sistemas de economía maduros, inician como empresas de tipo familiar, que, a partir de su crecimiento y desarrollo, se van estructurando como compañías impersonales, que en algunas ocasiones mantienen o no su origen familiar, esto último debido a su interés por preservar lazos morales, afectivos y económicos. (Macías, R., Ramírez, O 2011)

La literatura demuestra preocupación por las tasas de mortalidad de las empresas, teniendo en cuenta que solo una pequeña parte de los negocios familiares llega a completar al menos un cuarto de siglo, lo cual significa la muerte de la organización familiar antes del primer cambio de mando. Según Camisón, 2015, el fracaso de las empresas familiares revela diferentes orígenes entre los más comunes se encuentran: Confundir la capacidad de trabajar con el hecho de ser dueño, regirse por los lazos de afecto familiares y no por los contractuales, no seguir las leyes de mercado en retribuciones a miembros de la familia y en los dividendos a los socios accionistas y retrasar indebidamente la planeación de la sucesión en cargos estratégicos de la organización.

Teniendo en cuenta el último aspecto, es evidente la necesidad de planes de sucesión en una empresa, entendiendo que existe un proceso natural que tarde o temprano se tiene que dar y

es fundamental en cualquier organización, sea o no de carácter familiar. La sucesión es un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que se cruzan y se traslapan o empalman. La finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación (Araya, A. 2012).

De acuerdo con Hugo Betancourt, en el artículo Empresas Familiares, en cabeza de uno, Colombia es reconocido como uno de los países líder en el desarrollo de empresas Pymes en Latinoamérica, esto debido a que la mayoría de compañías colombianas evidencian un desempeño superior en cuanto a niveles de crecimiento y competitividad, que la media de Latinoamérica, sobresaliendo especialmente aquellas que permiten la entrada de personal diferente a la familia, invierten en capitales nuevos y que incluyen directivos a la empresa.

Desde esta perspectiva podría afirmarse que las empresas colombianas han avanzado de manera significativa en sus políticas de administración, sin embargo, es latente el riesgo de extinción que corren, ya que no se evidencia un proceso de sucesión que les permita mantener el tipo de liderazgo y mandato generado por sus propietarios, situación que debe mejorarse ya que está fundamentada en la cultura de un país acostumbrado al individualismo para surgir.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante señalar que la mayoría de empresas PYMES en Colombia, concentra la toma de decisiones y responsabilidades complejas en quien ocupa la posición de accionista – dueño de la compañía, considerando de esta manera, un privilegio tener a cargo un número de actividades que determinan el camino de funcionamiento del negocio, sin embargo, con esta acción están dejando de lado, el nivel de responsabilidad que determina este rol y la importancia de la relación de este rol con el gobierno corporativo del negocio. (Rojas,

2009).

Adicionalmente, en muchas ocasiones, los empresarios que ocupan cargos estratégicos en sus compañías, piensan que los hijos son los que deben continuar el negocio sin realizar planes de sucesión. Sin embargo, esta situación es natural, ya que, al ser una empresa de origen familiar, el objetivo fundamental es asegurar el entorno económico y conservar un patrimonio empresarial en las siguientes generaciones, tal vez ésta no sea la decisión más profesional ya que se puede posicionar la persona no indicada, un sucesor poco capacitado o simplemente una persona no interesada en el negocio. Este tema es complejo por los lazos de consanguinidad y el deseo del fundador por conservar la empresa en poder de la familia. (Campo, R., García, D 2012).

Al revisar el contexto de las empresas pymes de Colombia y la importancia de los planes de sucesión para su desarrollo sostenible y perdurable en el tiempo, se identifica que parte de los estudios y análisis realizados, se focalizan en empresas familiares, sin discriminar la actividad económica, visión empresarial, proyección de capital ni ambiciones de futuras generaciones, evidenciando de esta forma un vacío del conocimiento, puesto que se requiere identificar el modelo, estrategias, fases y herramientas requeridas, para comprender el diseño de un plan de sucesión en empresas familiares que perciben el riesgo de obstaculizar su crecimiento o participación en el mercado, como es el caso de AS/NET, que no cuenta con un plan de acción específico para promover su preservación del conocimiento técnico y el liderazgo de la compañía, tomando como base, la identificación y gestión en cargos críticos y gerenciales como parte esencial para la sostenibilidad de la compañía a largo plazo.

Esta investigación permite realizar un reconocimiento del estado del arte de los planes de sucesión en empresas PYMES en Colombia, y a su vez identificar cuáles son los riesgos que existen a partir de la no definición de un modelo de sucesión efectivo a seguir, de esta manera se

contribuye con la generación de un panorama claro que permita al lector y a quienes estén interesados en la temática, la identificación de los retos, situación actual, estatus y oportunidades de mejora de las empresas colombianas en relación a la posibilidad de permanecer en el mercado más allá de la tercera generación.

Como un segundo aporte, se identifica la posibilidad de unificar la concepción académica y empresarial, a partir de la generación de un enfoque del talento humano como un pilar para dinamizar el crecimiento y continuidad de una empresa y así aportar a la economía del país.

En el caso de AS/NET, se busca identificar el plan o ruta a seguir, que le permita a sus fundadores y líderes, la transmisión del conocimiento a quienes se identifiquen como las personas competentes y acertadas para garantizar la continuidad del negocio. Adicionalmente, permite a los trabajadores o familiares reconocimiento y posibilidad de asumir posiciones críticas, a través de la identificación de competencias y habilidades para adquirir, no solamente conocimiento técnico específico, sino a su vez bases destacadas de los mandatos actuales que son cruciales para la permanencia de la compañía a través del tiempo.

A través del desarrollo de esta temática, los gestores del talento humano proporcionan una visión integral que permite la unificación de planes de desarrollo y carrera, modelos de gestión, programas de capacitación y entrenamiento, entre otros, que permiten a las empresas identificar al gestor como un aliado estratégico del negocio que posibilita la continuidad del liderazgo de la compañía, manteniendo las políticas, valores y principios de los socios fundadores.

Puntualmente a los investigadores, les permite reconocer los aspectos básicos y complejos en la consolidación de un plan de sucesión en una compañía colombiana, con más de 20 años en el

mercado y de esta manera garantizar el aprendizaje y aplicabilidad del tema, a través de la posibilidad de ejecución en empresas similares, incluyendo AS/NET como empresa piloto.

Puntualmente a AS/NET le posibilita la identificación de potencial en su capital humano y contribuye con la conservación de buenas prácticas que a la fecha han resultado exitosas para la organización, todo esto a través de la identificación de cargos críticos, sus tareas principales, recursos involucrados en la realización de tareas, así como la identificación de potencial y competencias de sus trabajadores que a través de un plan de sucesión pueden transmitir, desarrollar y ejecutar prácticas que promuevan el posicionamiento de la compañía en el mercado laboral a través de futuras generaciones.

Adicionalmente, les garantiza a los investigadores, reconocer integralmente su rol dentro del área de gestión del talento humano y las oportunidades de desarrollo en áreas o campos poco abordados en el medio empresarial colombiano.

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar el proceso de plan de sucesión por competencias en los cargos de Gerente General, Director Administrativo y Director operativo de AMERICAN SMART SYSTEMS & NETWORKS - AS/NET.

Objetivos Específicos

Caracterizar el modelo de competencias y selección de personal de la compañía, como estrategia para el análisis de la efectividad de un plan de sucesión en las posiciones definidas para AS/NET.

Identificar las competencias, conocimiento y experiencia de los directivos que actualmente ocupan puestos clave en AS/NET, con el fin de definir el proceso de plan de sucesión.

Reconocer las posibilidades de gestión del cambio dentro de AS/NET, con el fin de identificar la disposición y posibilidades de adaptación a un plan de sucesión de las posiciones definidas.

MARCO TEÓRICO

Modelo por competencias

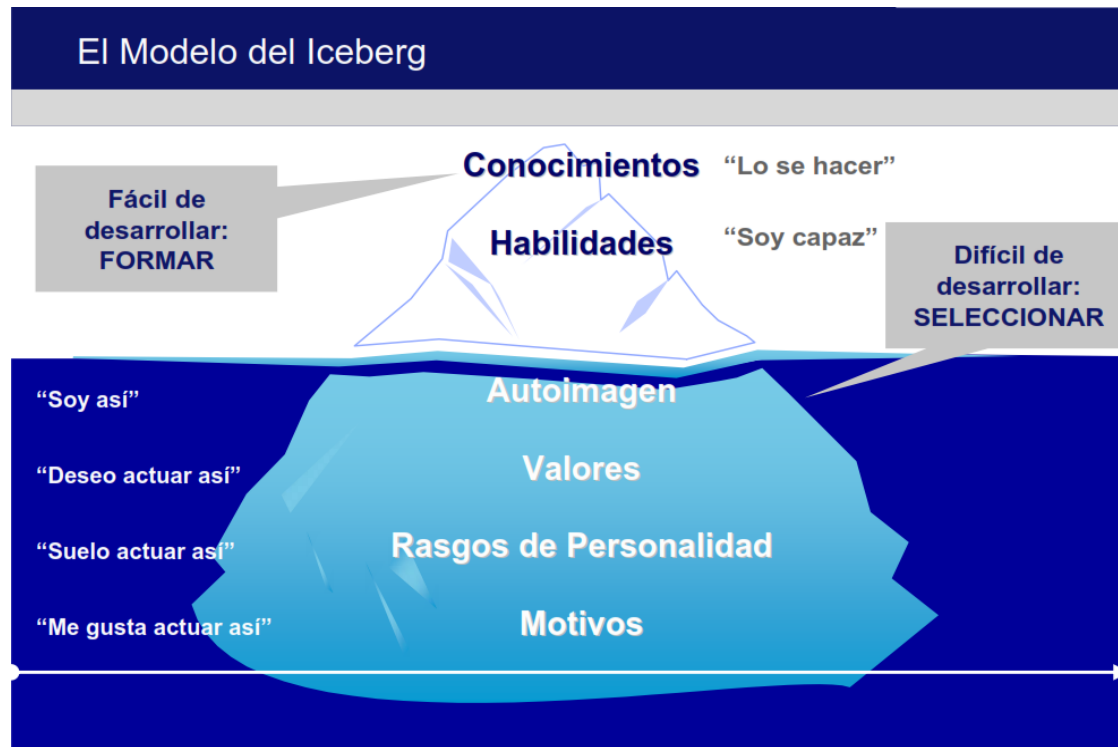
Como lo indican Campos, R; García, D (2011), Se define al modelo de competencias, como el conjunto de conductas laborales de alto rendimiento que la organización identifica como esenciales para cumplir con su misión y objetivos estratégicos, a través de las cuales se genera una ventaja competitiva en producto y servicio. Muchos de los modelos desarrollados a nivel empresarial en América Latina, han partido de la escuela de McClelland, quien fue el pionero en la incorporación de competencias a la administración de recursos humanos. Se deduce que, en las propias características de los componentes de las competencias, se encuentran dos rasgos básicos que no se puede obviar si se quiere gestionar el talento humano. En primer lugar, su susceptibilidad de ser observadas y medidas. En segundo lugar, las posibilidades que ofrece de ser mejoradas a través de la formación o el entrenamiento. Por esta razón este modelo se convierte en una herramienta principal para gestionar planes de sucesión donde la identificación y desarrollo de las competencias requeridas garantizan la efectividad del proceso.

¿Qué es competencia?

Una competencia hace parte de la misma personalidad de un sujeto, que permitirá de cierta manera predecir el comportamiento y actuar de la misma persona en distintas situaciones ya sean a nivel profesional o personal; así mismo la “calidad” con la que ejecuta las cosas si es adecuado, mediocre, entre otros. (Spencer, M., Spencer. S, 2003)

Spencer y Spencer definen cinco clases o características de competencias como se puede ver en la figura 1 a través del modelo Iceberg

Figura 1: Modelo del Iceberg



Tomado de: Hay Group

Motivos: Es el pensamiento o el deseo que hace que se genere una acción, estos dirigen, seleccionan e impulsan hacia lo que se quiere. Si se ve desde la parte organizacional una competencia de tipo motivo puede ser el querer un ascenso dentro de un mismo plan de sucesión ya que es una meta desafiante, se apropian de esa misma meta y por lo tanto utilizan la retroalimentación para tener conocimiento de la calidad de su trabajo.

Rasgos: Estos hacen referencia a características físicas, además del conjunto de respuestas consistentes a situaciones o información. Como por ejemplo el saber manejar situaciones bajo presión, la proactividad y hasta la misma tolerancia a la frustración.

Auto concepto: Imagen que tiene la persona de sí misma. Es decir que la persona estará segura de sí misma cuando deba tomar una decisión en distintos eventos y no dudara de la decisión que tomó.

Conocimiento: Información o formación que tiene una persona de algún tema en específico. Dentro del plan de sucesión en una empresa, no es suficiente aplicar a los candidatos una prueba de conocimientos al cargo a ocupar, ya que ésta no es una prueba predecible, este tipo de pruebas que miden el conocimiento dan a conocer lo que el candidato puede hacer y sabe en el momento y no lo que hará y sabrá.

Habilidades: La facilidad de una persona en ejecutar una tarea física o mental. Esta competencia requiere análisis, el pensar en las consecuencias de las tomas de decisiones, contiene conocimientos, datos, planes y por ende un pensamiento de conceptos.

De lo anterior, la importancia de tomar en cuenta que competencias deben estar más potencializadas a la hora de tomar la decisión de los candidatos que van a participar dentro de los planes de sucesión, más aún cuando se trata de un CEO.

Cuando los planes de sucesión se realizan a través de un modelo de competencias, se pueden obtener las siguientes ventajas:

- Visualizar la posibilidad de definir los perfiles profesionales requeridos para la sucesión en pro de la productividad, ya que están orientados a las habilidades, conocimientos, destrezas y rasgos requeridos para desempeñar el rol.
- Establecer planes de desarrollo coherentes para los posibles sucesores, orientados al mejoramiento de sus competencias.

- Identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.
- Establecer objetivos claros y estratégicos en el proceso de la sucesión.
- Evidenciar un proceso de transición con poca resistencia al cambio, ya que se puede garantizar que el sucesor posee las competencias para asumir los nuevos retos.
- Concienciar a los sucesores para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo, tornándose como un proceso de Ganar-Ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

Categorización de las competencias

Las competencias de *Umbral* son definidas como aquellas esenciales para ejecutar una tarea básica teniendo así un desempeño promedio; mientras que las competencias de tipo *Distintivas*, como lo dice su nombre, son las que distinguen al sujeto de las demás personas, es decir encima del promedio, con un desempeño superior que por ende tiene una gran orientación al logro y que tiene metas muchos más altas a las que le pide su empresa, que en este caso es importante ésta última para cargos CEO, personal con un desempeño superior a su grupo. (Levy, C., Leboyer., 1997)

De esta misma forma, es importante determinar que existen competencias individuales que son las de cada empleado y las competencias globales que son las de la empresa como tal, es decir que las competencias de una empresa es la suma de todas las competencias individuales, las de todos los empleados, de allí nace la importancia que la empresa proporcione grupos diversos de trabajo teniendo en cuenta las competencias individuales y poder así potencializar las que no están presentes aún, con la ayuda de quienes ya la potencializaron. (C., Levý-Leboyer., 2000)

Perfil de competencias para cargos gerenciales

Spencer y Spencer (2003) consideran que los gerentes deben manejar 12 principales competencias que le permitirán desempeñar de manera adecuada su trabajo: entre ellos está el impacto y la influencia, que se puede entender como el influir o tener ese nivel de convencimiento en las demás personas para de esta manera generar cierto impacto o lograr apoyo por parte de su entorno; una vez se haya logrado convencer a los demás de un tema en específico, aparece la orientación hacia el logro, entendido como fijarse ciertos objetivos teniendo en cuenta aspectos varios como el costo y el beneficio que el cumplimiento de dichos objetivos traiga tanto para el gerente como para su equipo de trabajo, midiéndose constantemente en la eficiencia y eficacia; pero todo esto no se puede lograr si no existe trabajo en equipo y cooperación, es decir trabajar unidos por la consecución de una meta en común y por ende tener sinergia entre las partes.

Otras competencias que se señalan son el pensamiento analítico, es decir, desglosar una situación de lo más pequeño a lo más grande, de esta manera puede organizar mejor el problema, establecer qué es lo más urgente de atender y las consecuencias que estas mismas puedan traer; un gerente o un CEO debe ser una persona con iniciativa, que actúe en el momento en que algo no se tenía previsto, yendo más allá de lo que se espera, buscando distintas rutas de solución y oportunidades de mejora, ahora bien, si se habló anteriormente de trabajo en equipo, es importante que exista un desarrollo de los demás, no cumplir el rol de jefe como tal, sino de formar, enseñar y acompañar en el desarrollo de su equipo de trabajo y de cada uno de sus colaboradores.

Es de aclarar que el CEO debe tener autoconfianza, creer en sí mismo, como profesional y como persona, esto hace que en la esfera laboral tome decisiones de la mejor manera en

situaciones difíciles de manejar y que esté seguro de las opiniones que brinda en su trabajo, por ende, será una persona directiva asertiva, que hace que las personas cumplan sus tareas, pero dirigiéndose a ellas de una forma asertiva, de esta manera conseguirá los resultados esperados. Debe ser una persona activa, que esté buscando información constantemente, es decir no quedarse con la información que llega, es ir más allá e inmiscuirse en el trasfondo de las cosas, es investigar.

Se necesita una persona líder desde el punto de autoridad, pero que en equipo de trabajo, se perciba la voluntad de enseñarles un camino a los demás para el surgimiento como equipo. De este mismo modo, que tenga un pensamiento conceptual, que cuando deba tomar una decisión tenga en cuenta todas las variables de una situación para luego tener la capacidad de unificar y ver la situación de una manera más global, realizando de esta manera conexiones para poder llegar a una conclusión o toma de decisión final. Concluyendo el CEO debe ser un experto, la suma de todo, es decir el tener pleno conocimiento de cosas claves de la misma empresa, del negocio y del puesto de trabajo, de esta forma que logre contagiar a su equipo de trabajo de esta dicha experticia, que es lo que se espera de un CEO dentro de un plan de sucesión.

Plan de sucesión y modelo de competencias

Según Campos, R; García, D. (2011), los planes de sucesión deben incluir y evidenciar una combinación de cada uno de los aspectos requeridos en cuanto a conocimientos y habilidades específicas así como las competencias requeridas. Es preciso mencionar que estas competencias van evolucionando según las modificaciones y cambios del mapa de puestos.

La planificación de la sucesión basada en competencias, esta fundamentalmente centrada en la identificación de los candidatos correctos para los cargos claves de una organización, es decir aquellos que son idóneos y cumplen con los requisitos necesarios. Por lo tanto, para que un

plan de sucesión sea efectivo se requiere que no solo identifique los individuos que están preparados para asumir el rol, sino que a su vez permita diseñar una guía o modelo que detalle el paso a seguir, que desarrolle a otros candidatos con alto potencial. Es decir, un plan de sucesión demanda capacitación y desarrollo y un plan carrera basados en competencias. Una vez que las personas identifican sus oportunidades de mejora, entre las competencias que poseen y las requeridas en los cargos a suceder, requerirán de actividades de desarrollo para reducir dicha brecha. Desde aquí se podría afirmar que el mejor sistema de plan de sucesión solo logrará tener éxito cuando los procedimientos de selección, capacitación y desarrollo y evaluación de desempeño funcionen eficazmente.

Plan de sucesión

Concepto e importancia del plan de sucesión

Es importante contextualizarse y conocer el significado de plan de sucesión, como bien lo dice su nombre es la planificación y el desarrollo de un proceso continuo de manera regulada, de aquellas personas o trabajadores que ocupan cargos críticos dentro de una organización y esto conlleva a que se deba identificar las capacidades y por ende el potencial de las personas que en un futuro pueden llegar a ocupar dichos cargos críticos o claves dentro de la organización, esto da como resultado el constante crecimiento de la compañía y su propio desarrollo. (Fundació per a la motivació dels recursos humans, 2008).

O bien, como lo indica Alles, M. (2009) un plan de sucesión es un “Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa, para a continuación, designar posibles sucesores de otra persona que ocupan los mencionados puestos clave”

Es claro que un plan de sucesión, es un proceso que no es viable realizarlo de un día para otro, debe realizarse y desarrollarse de manera paulatina teniendo en cuenta la cultura y la estructura de la organización. Por tanto, se debe dar a conocer como un proceso natural de crecimiento de la misma compañía y no de rivalidad, presentarla como una etapa de grandes aprendizajes y nuevas expectativas de continuidad del negocio para la compañía, donde probablemente el “sucesor” no puede conocer el 100% de la compañía. Es comprensible que en un principio resultara ser una lucha y un gran reto, una generación de autoconfianza para darle el manejo adecuado a lo que es direccionar un equipo, apertura y retención de mercados y una gestión financiera y administrativa, donde debe enfrentarse a directivos, proveedores, clientes difíciles y demás, de allí la importancia de una sucesión sea exitosa, con el personal adecuado que sea innato en él, su dedicación, su confianza y su misma intuición, que hará que poco a poco aquellas competencias que tiene el sucesor, puedan compensar los conocimientos que aún no están reforzados. (Guinjoan y Llaurador 2009)

De acuerdo a esto, es de esperarse que los directivos y empresarios de la compañía, les surjan ciertas inquietudes acerca del tema en cuestión, aún más si nunca se ha hablado de temas de desarrollo dentro de la organización y si a la vez se pone en duda su éxito. Es importante dentro de la implementación de los planes de sucesión tener en cuenta preguntas o dudas que puedan ir surgiendo en el camino y por ende uno de los puntos clave para el éxito de la implementación de los planes de sucesión es la importancia de la comunicación efectiva en el desarrollo de todo el proceso, para que de esta manera ninguna de las partes se vea afectada. (Alles, 2009)

Herramientas dentro de los planes de sucesión

Así mismo como surgen dudas, es importante tener claro desde un principio las herramientas que se van a tener en cuenta para poner en marcha dicho proyecto, como por ejemplo utilizar una herramienta que permita ver el desarrollo del candidato, dentro de las cuales se pueden encontrar el Mentoring, training in the job, coaching, plan carrera, equipos de alto rendimiento y plan de formación.

Como lo menciona la Fundació per a la motivació dels recursos humans, (2008) el mentoring, se puede describir como el trabajar mediante el acompañamiento (guiar, ayudar, aconsejar) a una persona que tenga un gran potencial de desarrollo a nivel personal y laboral, esperando así resultados a un mediano plazo. Training in the job, contemplado como la formación y desarrollo de la persona en su puesto de trabajo; Coaching, es el seguimiento por medio de un coach el cual va a estar orientando a la persona para optimizar su rendimiento en su trabajo; planes de carrera que es más bien descrito como el surgimiento de una persona en una compañía donde se trazan posibles crecimientos (ascensos) dentro de la misma; equipos de alto rendimiento, que como bien lo dice su nombre, es la consecución de un objetivo en común de un grupo de personas con tareas diferentes con suficiente autonomía y cooperación entre los mismos y por último plan de formación es un proceso por medio del cual los trabajadores adquieren competencias y/o habilidades y adecuan sus comportamientos a los cambios que se pueden llegar a producir en su entorno laboral, siempre enfocados al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

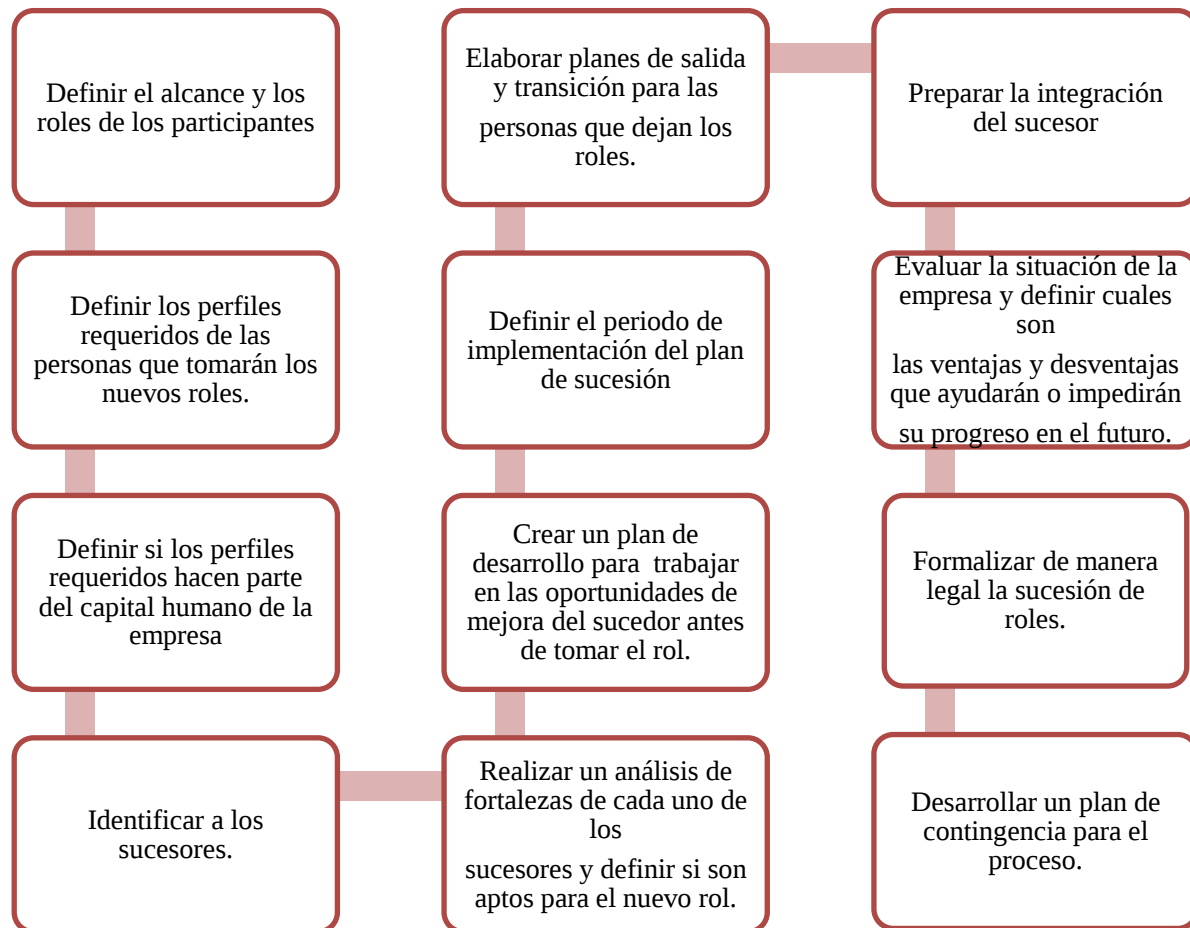
Ahora bien, es ideal, establecer una herramienta que permita hacer una evaluación de competencias y de talento, donde se puede encontrar feedback 360° o evaluación de 360° es una forma de evaluar a un trabajador por todos los niveles de las personas con las cuales se relacionan, subordinados, pares, jefes, etc., en este caso, la auditoría de sucesión es simplemente,

como lo dice su nombre, encargar la supervisión de la sucesión a un tercero; assessment center, la cual es una prueba donde se pone en juicio un caso simulado o real y los candidatos deberán darle la mejor solución posible, allí se evidencian las competencias, el potencial y el comportamiento de las personas que están en esta dinámica, y gestión por competencias, es uno de los modelos de gestión más integrados, donde se identifican las competencias organizacionales y se desarrollan estas mismas para el adecuado desarrollo de un lugar de trabajo. (Fundació per a la motivació dels recursos humans, 2008)

Ejecución de un plan de sucesión.

Como en todo proceso, debe haber ciertas etapas y acciones para llevar a cabo un exitoso plan de sucesión y de esta misma manera estar predispuestos a que puedan presentarse algunas dificultades en el camino y planificar cómo mitigarlas, es claro que todo proceso debe estar siempre bajo una auditoria o una supervisión, precisamente para minimizar las faltas o los errores. La empresa de consultoría People and Change (2013) en su artículo “Plan de sucesión” describe 12 acciones a seguir dentro del plan de sucesión como se evidencia en la Figura 2.

Figura 2. Acciones a seguir en un plan de sucesión



Fuente: propia

Con lo anterior, se puede indicar que el proceso está inmerso en muchos cambios y transformaciones en la compañía y por lo tanto llegaría a afectar directa o indirectamente a sus empleados, es por esto la importancia que las personas que se tomen en cuenta para un plan de sucesión no deben tener resistencia al cambio, deberá ser una persona líder, con capacidad para la toma de decisiones, con una excelente habilidad de comunicación, con esto, se mitigan los contratiempos dentro del plan de sucesión y sus etapas mencionadas con anterioridad. Más aún si el plan de sucesión está dirigido a cargos críticos dentro de la compañía, como lo son los CEO “chief executive officer” o Gerente General. Ya que según sea efectiva o no la sucesión se pone

en juego la continuidad del negocio de la compañía, la imagen ante los clientes, inversionistas, cargos directivos y demás.

Criterios para elegir el CEO

De acuerdo con Stein, G y San Martín A., (2009) quienes citan a Drazin y Kazakjian (1993), indican que las empresas de tecnología nombraban a un CEO con fuertes conocimientos en el negocio, pero en fases donde se solicita más conocimiento se nombra a un CEO con conocimiento y experiencia en marketing, finanzas y administración, de allí la importancia que las competencias del CEO se acoplen a lo que exige su puesto de trabajo. Ahora bien, se puede tomar en cuenta los tipos de planes de sucesión, outsiders e insiders. Donde outsiders es el proceso de consecución del sucesor de manera externa, es decir un candidato que no sea de la compañía, mientras que Insiders es un candidato dentro de la compañía, que cumpla con los requerimientos y las competencias para desempeñar el cargo, además de que esta persona ya conoce la cultura y el negocio de la compañía.

Sucesor

Es claro, que para este proyecto se tendrá en cuenta “Insiders” ya que como se mencionó anteriormente es una persona que tiene pleno conocimiento de cómo funciona la compañía, ha tenido mayor contacto tal vez con altos directivos y algunos clientes y se minimiza de cierta manera el riesgo en realizar una mala selección del candidato, además aumentan las posibilidades que la continuidad del negocio no se vea afectada. Ahora bien, dentro de los insiders, existen dos subcategorías “Contender” que es el que reemplaza al CEO que la empresa despidió, y el “Follower” quien sucede al CEO que se retiró voluntariamente, en este caso el que menos causa traumatismos sobre el negocio es el “Follower”. Teniendo en cuenta lo anterior, es de aclarar que lo más conveniente para la compañía, es un insider que tenga mente de outsider, es decir una

persona que tenga mentalidad abierta para realizar nuevos proyectos, pero aquel que a su vez tenga en cuenta la historia y cultura de la empresa. (Stein, G y San Martín A., 2009)

Beneficios de un exitoso plan de sucesión

En este orden de ideas, son varios factores en los que se beneficiaría la compañía realizando un exitoso plan de sucesión; como por ejemplo el motivar e incentivar a los empleados activos en la compañía por dos partes, una por su mismo desarrollo como personas, retención de las mismas y el involucramiento en la participación en el cumplimiento de los objetivos de la compañía. La oportunidad de que los empleados puedan innovar con proyectos y nuevas ideas para el mismo sostenimiento de la compañía y continuidad del negocio, la empresa toma una imagen de ser estable y sólida, de generar oportunidades y valorar el personal con el que cuentan actualmente y porque no, la mejora de las auditorías y revisiones de los perfiles, procesos y talento humano con el que cuenta la compañía, esto genera que la empresa tenga claro qué competencias debe reforzar en sus empleados y en sus mismos servicios ofrecidos a sus clientes, mejorando el desempeño de sus empleados y por ende el de la empresa. (Galaz, Y., Ruiz U., 2010)

Como lo señala (Guinjoan, M., Llaurador, J., 2009) las ventajas descritas para los empresarios cuando se realiza un plan de sucesión con antelación, están relacionadas con el demostrar que acepta y reconoce que de cierta manera que aunque en un momento le brindó a la compañía sus mejores años y por lo tanto sus más grandes conocimientos, es hora de planear en esta ocasión su plan de vida, permitiéndole así ver la continuidad de su negocio con más tranquilidad y asegurando el éxito en el mismo, es decir que esta persona se retirara con más confianza de la compañía.

Las ventajas para la empresa son que, si se tiene el tiempo suficiente, ayuda a tener claridad cuál es el perfil que se requiere para dicho sucesor, posteriormente su elección, su formación y desarrollo de competencias que se necesita potencializar, para de esta manera no generar traumatismos en el acoplamiento del sucesor en el cargo nuevo. Ahora bien, las ventajas para la familia como empresa, es que de una u otra manera se mitigan los conflictos u opiniones diferentes que se puedan encontrar referente al plan de sucesión y a los cambios que están por venir, ya que cada miembro de la familia puede llegar a tener una expectativa diferente, de allí la importancia desde un principio, formar al sucesor de tal manera que se ajuste a su nuevo cargo y por ende a sus nuevas funciones designadas, además, esto dará tiempo para mostrar con bases el porqué del plan de sucesión y por qué ese sucesor, las decisiones serán más racionales que emocionales y se entenderán las razones por que cuando postulan a un familiar sucesor no puede ocupar dicho cargo, se entenderán con tiempo todos los beneficios y ventajas de contar con un gran sucesor. (Guinjoan, M., Llaurador, J., 2009)

La mayoría de empresas familiares desconocen lo que un plan de sucesión significa y no saben cómo reaccionar cuando falta la persona o las personas que han conducido la empresa por su experiencia y conocimiento. Por ello, la mayoría de las empresas cierran e inclusive se venden a terceros. (Campos, R; García, D.2011) Por consiguiente, se debe conocer un procedimiento que ayude a que las empresas tengan un plan para el futuro (entendiendo que este puede ser a corto, mediano o largo plazo según sea el caso)

Dificultades de los planes de sucesión en empresas Familiares

Según Araya, L (2015). Para la mayoría de los dueños de empresas familiares les resulta difícil separarse de la operación del negocio por el temor a perder el control; sin embargo, en

muchas ocasiones esta decisión es fundamental para la permanencia del mismo, por lo que considerar la creación de un plan de sucesión a mediano plazo es un factor clave.

Teniendo en cuenta lo anterior, existen resistencias a la sucesión generadas por diferentes variables:

Falta de información: La inexistencia de información para la planeación, el diseño y la implantación de un plan de sucesión es uno de los principales factores que provocan resistencia. Por ello, contar con información es imprescindible para el adecuado manejo de ciertas situaciones familiares, además de ser un arma de conocimiento que elimina ambigüedades y confusiones dentro de las familias.

Factores culturales: Puede existir rechazo a la sucesión debido a factores relacionados con la propia idiosincrasia, a la educación recibida y a la influencia de generaciones predecesoras.

Amenaza al estatus quo: Esta sensación se debe a la resistencia a modificar la estructura organizacional en comparación a los esquemas, valores, costumbres y normas arraigados en la empresa. Así mismo, este cambio podría representar a la vista del fundador una amenaza plena al estatus quo conquistado a lo largo de su vida empresarial, es decir, cuanto más haya invertido una persona en el sistema de operación del negocio, mayor será la resistencia a aceptar un cambio.

Retención de poder: Toda organización está expuesta a cambios y en consecuencia existe la posibilidad, de que aquellos individuos o grupos que vean amenazada su posición en la organización manifiesten resistencia a los mismos.

Clima organizacional: Previo a iniciar el proceso de sucesión se deberán identificar aquellos factores negativos que afecten el clima organizacional, cuanto más negativo sea éste, más complejo será conducir a la organización hacia el modelo de sucesión planteado.

Miedo al fracaso: La incertidumbre que puede generarse en el miembro de la familia que se retira respecto a qué tan viable puede resultar la sucesión y si es el momento idóneo para llevar a cabo el proceso, se encuentra latente debido al temor de no estar seguro de que él o los sucesores se encuentren preparados para tomar el control de la empresa familiar.

Basados en lo anterior, se puede determinar que un plan de sucesión requiere un proceso de gestión del cambio.

Gestión del cambio

Como lo mencionan Isaza, G., López, M., Marulanda, C. (2011), a medida que avanza el mundo, se van cambiando los modelos y sistemas desde diferentes ámbitos, generando esquemas de desarrollo enfocados a la sustentabilidad y sostenibilidad, evidenciando dos premisas fundamentales: la primera es que el cambio hace parte del diario vivir del hombre y es ineludible, y la segunda es la necesidad del mejoramiento continuo el cual siempre requiere procesos de cambio.

Inicialmente se debe entender el proceso de cambio, el cual está determinado de la siguiente manera:

Fase del presentimiento: Ésta primera fase puede ser corta o ni siquiera existir, porque muchos cambios comienzan, de hecho, en la siguiente fase, es el shock en el cambio mismo. Damos por supuesto aquí que la mayoría de los cambios en las organizaciones no son de este tipo “traumático” sino que vienen precedidos por una fase anterior de “pre-cambio” de preparación al mismo. En esta fase inicial aún no se ha hablado públicamente de lo que va a cambiar pero hay quien comienza a divisarlo en el horizonte. Existen rumores, señales anunciadoras y cierta intranquilidad en el ambiente. La gente empieza a preocuparse por lo que se imagina que va a

ocurrir y por lo que pueda ocurrirles a ellos. La preocupación es la emoción predominante en esta fase.

Fase miedo al cambio: Cuando alguien anuncia el cambio y da a conocer sus detalles principales despeja la preocupación, pero aparece una emoción nueva, el miedo. Miedo a lo desconocido, a lo nuevo, a no saber qué hacer ante las nuevas condiciones existentes.

Fase de la resistencia: Tras el shock inicial comienza a manifestarse la conocida resistencia al cambio. Los afectados intentan ganar seguridad frente a la nueva situación anclándose en el estado de cosas anterior. Crece así la energía empleada en hacer cosas tal como se venían haciendo, como demostración de que no todo iba tan mal antes y que el cambio no es tan necesario. La irritación crece, pero la energía también, aunque no en la dirección deseada.

Fase de la aceptación racional: La frustración gracias a la superación paulatina de los brotes de resistencia característicos de la fase anterior, comienza a predominar la convicción de que el cambio es necesario. En esta fase se hace fundamental un enfoque individual. Se precisa ajustar el cambio a las necesidades de cada uno de los afectados (¿qué tengo que cambiar yo?, ¿qué he de hacer de distinta manera?). En esta fase hay que resolver dudas de carácter práctico. El predominio de la duda, de las desorientaciones típicas de ésta fase, hace aparecer sentimientos de frustración y deseos de volver atrás.

Fase de la aceptación emocional: Cuando todo el mundo parece convencido de que el cambio es inevitable y de que no hay vuelta atrás posible, es que se ha llegado al punto crítico emocional en el proceso de cambio. Es el momento de más bajo estado de ánimo, pero el comienzo de la subida de moral de las fases posteriores. En esta fase ya se ha hablado suficientemente de lo que cambia en el conjunto y en cada uno de los afectados. La frustración

predominante en la fase anterior se convierte paulatinamente en nostalgia de cómo eran las cosas antes del cambio.

Fase de la apertura: Superada la fase anterior, comienza a olvidarse el pasado y la gente empieza a mirar con curiosidad y optimismo “lo nuevo”. En esta fase se ven los objetivos del cambio de una manera realista y se comienza a percibir con claridad lo que dista la situación actual de la deseada. En este momento es más fácil canalizar la energía y la productividad de acuerdo a los nuevos modos.

Fase de la integración: Tras las experiencias de éxito y los errores superados, se crea una experiencia de superación de las dificultades y de progresiva confianza en las nuevas maneras de hacer y en la bondad del cambio.

Lamentablemente gestionar o reconocer estas fases no garantiza la gestión de cambio en una organización, es necesario que los líderes y directores identifiquen las claves que guían al cambio de forma exitosa. El primero es valorar que el impulso del cambio proviene del entorno, cuando no se están obteniendo los resultados esperados o el crecimiento no se evidencia. Por esta razón, es indispensable interpretar y conocer el entorno para tomar decisiones que estén alineadas con la visión del negocio. Por otro lado, los líderes de las empresas deben prepararse a todas las dificultades que se pueden encontrar cuando emprenden un nuevo camino. De acuerdo a Zimmerman A. (2000), este aspecto se convierte en el hilo rojo que garantiza el éxito de las nuevas estrategias planteadas por las organizaciones.

Otro componente que garantiza la gestión del cambio es lograr una visión conjunta entre todos los participantes, en este punto, las estrategias de comunicación son las protagonistas para impulsar la rápida adaptación y minimizar la resistencia al cambio. En este sentido, se cuestiona

¿Qué genera resistencia al cambio a un empleado?, según Zimmerman A. (2000), la resistencia al cambio es la inseguridad de perder el control de algo y porqué en cierta manera no se sabe que va a pasar en un futuro, es el miedo a no poder manejar la nueva situación con la experiencia propia que se tiene hasta el momento y con la cual se ha trabajado, de allí la gran importancia de identificar las causas por las cuales los empleados pueden presentar resistencia al cambio, según el autor se identifican las siguientes: "...información incompleta, tamaño enorme del cambio (se percibe muy ambicioso), y como ya se había mencionado, la carencia de una buena comunicación de la información involucrada, genera rechazo de la participación, pasividad en el desempeño y desinterés, desconfianza frente a los superiores y en algunos casos se pueden formar alianzas semi-clandestinas en contra, aislamiento de los actores y disidencia de los empleados..."

Como aspecto adicional, se requiere adquirir por medio de la comunicación antes de iniciar un cambio la voluntad de las personas, principalmente de los líderes y directivos de la compañía, ya que difícilmente se va a dar paso si no existe la certeza que es necesario para beneficiar un bien común. En resumen, la gestión del cambio depende de muchas variables; la voluntad de la persona, la flexibilidad de la compañía y el peso de las decisiones de la misma persona.

Esto lleva a pensar que en todas las empresas necesitan inevitablemente cambios que les permita fortalecer sus oportunidades de mejora para mantener su participación en el mercado, la cual está muy disputada por la rápida evolución en la que vivimos. Sin embargo, no se puede desconocer, que la empresa depende de los empleados, ya que a través de ellos se pueden generar ambientes favorables o de resistencia y cuando se refiere a los empleados, se está hablando desde cargos operativos, tácticos y estratégicos, donde los últimos deben tener la capacidad de saber escuchar a los demás y el ser muy perceptivos con el entorno y su equipo de trabajo, depende

inicialmente de ellos que los cambios se vean desde el punto de vista de mejora. Zimmerman A. (2000).

MARCO METODOLÓGICO

Diseño Metodológico

La presente investigación es de tipo cualitativo ya que se fundamenta en la interpretación, análisis y comprensión de datos descriptivos obtenidos dentro de la compañía AS/NET y que permite a los investigadores generar conclusiones que faciliten el reconocimiento del contexto organizacional como aspecto fundamental en la gestión del cambio y la implementación de un plan de sucesión en posiciones críticas. Cuando hablamos de investigación cualitativa hacemos referencia a una metodología de investigación que de acuerdo a Martínez (2006) en su artículo *La Investigación Cualitativa (Síntesis conceptual)* “se trata del estudio de un todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: una persona, una entidad étnica, social, empresarial, un producto determinado, etc.” Desde esta perspectiva se puede afirmar que a partir de la investigación cualitativa se permite reconocer el impacto que podría generar un plan de sucesión dentro del todo organizacional de AS/NET, interpretado a través del análisis de la información recolectada.

La investigación se realiza desde el paradigma hermenéutico que pretende realizar una interpretación de los fenómenos, a través de la información, permitiendo de ésta manera la comprensión del contexto de AS/NET, más allá de lo que la realidad permite explicar de sus relaciones humanas y sociales. Como está descrito en Sandoval (2002) la hermenéutica aparece como una opción que no se limita exclusivamente en su dimensión filosófica, trasciende a una propuesta metodológica en la cual la comprensión de la realidad social, en este caso de AS/NET, se realiza bajo la metáfora de un texto, “incrementando el entendimiento para mirar otras culturas, grupos, individuos, condiciones y estilos de vida...”. De esta forma se soporta la

intención de la investigación como una alternativa de interpretación de las condiciones que enmarcan el plan de sucesión en posiciones críticas.

Este proyecto se apoya en una metodología de análisis del discurso, ya que al tomar diferentes posturas se puede tener miradas subjetivas a partir de las vivencias, su conocimiento y su propio poder sobre el contexto y problemática a estudiar; de esta manera al cruzar estos puntos de vista, se obtendrán variables de cada una de ellas, además de conocer en qué puntos convergen, en cuales se pueden encontrar controversias y tal vez en cuales pueden estar de acuerdo los participantes. De esta manera dará como resultado dicho discurso, el cual es la traducción o el resultado del sujeto que lo narra, como lo explica Foucault (1980) “No poseen en modo alguno contornos definitivos, sino que son cadenas de variables relacionadas entre sí”. El análisis del discurso al ser de cierta manera tan amplio, puede llegar a dar un abrebocas de cuál podría ser el foco central del problema, contado de diferentes maneras, lo que permite hacer un análisis más exacto y preciso de la problemática.

Para la recolección de información se realizaron entrevistas semiestructuradas, la cual como lo indica Sandoval (2002) es una estrategia flexible, donde el "entrevistador tiene preparadas las preguntas con anterioridad, pero cuenta con la libertad en el manejo de los temas durante su desarrollo.". La guía utilizada, cuenta con 27 preguntas, correspondientes a 3 categorías. La primera, pretende indagar sobre el modelo de competencias y el proceso de selección que los participantes identifican en AS/NET. La segunda, cuestiona los conocimientos, competencias y experiencia que identifican los entrevistados como claves para el desempeño de las responsabilidades que posee los cargos críticos de la compañía y la existencia de un plan de sucesión. Por último, la tercera categoría permite generar un reconocimiento de la gestión el

cambio en AS/NET, a través de la perspectiva de tres trabajadores que se encuentran en diferentes niveles jerárquicos.

El criterio de la selección de la muestra es intencional, ya que los participantes poseen las siguientes características: Uno de ellos representa los niveles estratégicos, es accionista y lidera un área core del negocio, otro es un posible sucesor por las funciones que desempeña en la actualidad y su rol cuando el director de proyectos se ausenta en la empresa. Finalmente, se entrevistó un trabajador promedio que no tiene relación directa con las personas que actualmente desempeñan un cargo crítico.

Participantes

Los participantes en el estudio tuvieron las siguientes características:

Juan: Ingeniero de sistemas, especialista de desarrollo de software en lenguaje RPG AS400, su experiencia laboral se ha enfocado en el sector financiero. Actualmente es un ingeniero Sénior, líder en su equipo de trabajo y se caracteriza por el amplio conocimiento en los productos de AS/NET por sus 6 años de trayectoria.

Luisa: Ingeniera Industrial, especialista en gerencia de proyectos y certificada en PMI, posee 9 años de experiencia administrando proyectos del área de tecnología para el sector financiero. En AS/NET tiene un rol táctico, ya que administra todos los recursos para garantizar el cumplimiento misional de la compañía.

Luisa lleva 2 años y medio en AS/NET y reemplaza al director Administrativo en sus vacaciones y periodos de incapacidad.

José: Ingeniero de sistemas, especialista de negociación, socio fundador de AS/NET, cuenta con un amplio conocimiento de los productos de la empresa. Sin embargo, actualmente se encuentra desempeñando una dirección nueva para la estructura organizacional.

Fases de la investigación

Para el desarrollo de este proyecto de investigación se tuvo en cuenta las siguientes fases o etapas:

Fase I: Durante esta fase se realizó la consolidación de la información básica del documento, construcción de objetivos, planteamiento del problema, marco teórico y marco contextual. A partir de este punto se establecieron aspectos relevantes que guiaron el desarrollo de la investigación y sus principales aportes dentro de la compañía AS/NET.

Fase II: Una vez definido los elementos teóricos y objetivos de la investigación se procedió a realizar la selección de la muestra y recolección de información que permitió realizar el análisis de discurso que se evidencia en la sección de resultados y anexos matrices. Adicionalmente se definieron los diferentes elementos metodológicos que enmarcan esta investigación.

Fase III: En esta etapa se realizó la organización y análisis de la información. Para ello se procedió a realizar la transcripción de las entrevistas de la muestra seleccionada y se procedió a realizar las matrices que permitieron el análisis a partir de la revisión de las entrevistas a través de las 3 categorías.

Fase IV: El análisis de las entrevistas aplicadas a la muestra permitió consolidar los resultados, edificar la discusión, así como presentar las conclusiones y recomendaciones a la organización para intervenir la temática que compete a esta investigación. Adicionalmente de aquí surgieron las diferentes subcategorías.

Fase V: Como última etapa se encuentra la presentación del informe final, la cual recopila cada una de las etapas de la investigación.

Criterios Éticos

La presente investigación, toma como base el Código Colombiano Deontológico y Bioética del psicólogo, acogiendo las siguientes disposiciones: Artículo 2°. “Revelar tal información a los demás solo con el consentimiento de la persona o del representante legal de la persona, excepto en aquellas circunstancias particulares en que no hacerlo llevaría a un evidente daño a la persona o a otros. Los psicólogos informarán a sus usuarios de las limitaciones legales de la confidencialidad” y el principio universal 9 “Investigación con participantes humanos”. Teniendo en cuenta lo anterior, durante el desarrollo de la investigación, la identidad de los participantes se protegió y para su identificación se asignó un pseudónimo. Por otro lado, se entregó un consentimiento informado (Ver anexo 1), donde se menciona el objetivo de la investigación y el tratamiento de la información suministrada, especificando su carácter académico. Finalmente, la empresa autorizó publicar su nombre con fines netamente académicos.

Basados en lo anterior, la investigación se desarrolló respetando la dignidad y el bienestar de las personas que participan y con pleno conocimiento de las normas legales y de los estándares profesionales que regulan los estudios con participantes humanos. (Colombia Ley 1090, 2006).

RESULTADOS

La presente investigación tenía como objetivo general, analizar el proceso de plan de sucesión por competencias en los cargos de Gerente General, Director Administrativo y Director operativo de AMERICAN SMART SYSTEMS & NETWORKS - AS/NET. Para tal efecto, se establecieron tres categorías: *Modelo de competencias en AS/NET*, *Plan de sucesión en AS/NET* y *Gestión del cambio en AS/NET*. De los cuales surgieron las siguientes categorías y subcategorías.

La primera categoría se orientó a caracterizar el modelo de competencias y selección de personal de la compañía, como estrategia para el análisis de la efectividad de un plan de sucesión en las posiciones definidas para AS/NET. En este sentido, surgieron dos subcategorías: *No existe un modelo por competencias en AS/NET* y *Los procesos de promociones y ascensos no están definidos en AS/NET*. ([Ver anexo 6](#)). La primera subcategoría, es definida a partir del análisis de discurso, donde los tres participantes, evidencian a través de la entrevista que desconocen un modelo de competencias que integre toda la administración del talento humano. En primer lugar, se menciona el desconocimiento del proceso de selección de manera formal y la subutilización de los perfiles de cargo, donde no están claros los aspectos que hacen parte de él, y su importancia para los procesos de selección. Por otro lado, el concepto de competencia es muy vago, donde no se mencionan los métodos de evaluación, la importancia para la compañía o la identificación de las mismas. Independiente del nivel jerárquico de los participantes y su trayectoria en la empresa, no identifican las competencias y características necesarias para desempeñar un rol. Sin embargo, los participantes caracterizaron las funciones que desarrollan el Gerente General, el Director de proyectos y el Director administrativo, dejando en evidencia las competencias generales requeridas para evaluar un posible sucesor en cada una de estas posiciones.

En primer lugar se identificó que en la posición del Gerente General era fundamental el pensamiento estratégico, la solución de conflictos y la visión estratégica para desarrollar con éxito las responsabilidades que actualmente están a su cargo. En el caso del director de proyectos se visualiza la orientación al cliente, credibilidad técnica y gestión de proyectos como habilidades indispensables para cumplir con los objetivos misionales del negocio. Por último, es pertinente resaltar que las funciones identificadas por los participantes acerca del rol del director de proyectos están encaminadas a su facilidad para generar análisis numérico, proyectar gastos y costos y coordinar actividades administrativas indispensables para el crecimiento del negocio. Vale la pena mencionar que en los tres cargos, el conocimiento particular del negocio hace que sea fundamental la presencia de las personas que actualmente están ocupando estas posiciones, puesto que en ellos está centralizado la experiencia y know how de la operación.

Enfatizando en el punto anterior, es necesario mencionar que la caracterización de estas habilidades se realizó con una información básica suministrada por los participantes entrevistados, quienes no cuentan con un concepto claro de competencia o perfil del cargo, ya que estos aspectos no son considerados como parte integral de la gestión de talento en AS/NET, tal como fue reflejado en las tres entrevistas.

Por otro lado, la subcategoría *Los procesos de promociones y ascensos no están definidos en AS/NET*, los tres participantes coinciden en la inexistencia o desconocimiento de un procedimiento o políticas para los procesos de promociones o ascensos, limitando una visión de equidad y cumplimiento de perfiles de cargo, como lo menciona Luisa "Pues no he visto que lo hayan socializado....pues si he visto como hacen el manejo cuando alguna persona ... tiene la posibilidad de pronto de una evaluación, pero es más como, que se analiza una persona que es, que queremos se puede promover, más que digamos que si se abre una vacante aquí interna como

debe ser el proceso, pues como buscar primero internamente si se puede beneficiar, no sé, no lo he visto como tan claro...." Teniendo en cuenta lo anterior y a la negativa de Juan y José frente al conocimiento de un procedimiento de promociones y ascensos, se puede definir que los movimientos de cargos se están generando de una manera informal, limitando la validez y efectividad del proceso.

La segunda categoría se orienta a identificar las competencias, conocimiento y experiencia de los directivos que actualmente ocupan puestos clave en AS/NET, con el fin de definir el proceso de plan de sucesión. ([Ver anexo 7](#)) Para este caso, emergieron dos subcategorías: *No existe un plan de sucesión en AS/NET* y *El plan de sucesión en cargos críticos para AS/NET, es indispensable para garantizar la continuidad del negocio*. Para llegar a la primera subcategoría, se analizó cada una de las respuestas de los entrevistados, donde inicialmente se identificó que cada uno de ellos habla desde el rol, antigüedad y posición jerárquica que ocupan, generando diferentes perspectivas, desconociendo un proceso formal. Por ejemplo, Juan hace referencia al plan de sucesión a un evento que debiera suceder entre descendientes considerando los lazos sanguíneos como un factor más determinante que las mismas habilidades y competencias para desempeñar "X" rol. Textualmente Juan expresa que: "Pues, si me pongo a analizar, sucesión que suceda al siguiente si, si hablamos de plan de sucesión, podría llegarlo a interpretar que ehh, son cargos, que pueden existir cargos heredables...". En lo que respecta a Luisa, se identifica mayor objetividad en sus respuestas considerando que el plan de sucesión no existe ni está concebido como un evento destacable para la preservación del negocio: "Creo que no está muy bien levantada la información de cuáles son esas características o esas principales funciones que deberíamos enseñar a otra persona, ni tampoco es claro en el caso de que alguno de que los cargos importantes falte quien sería su

sucesor." Por su parte José no es preciso en aclarar si existe un plan de sucesión y se limita a mencionarlo como un proceso natural en donde se describen etapas para alcanzar un objetivo: "Digamos que es como un proceso, de, que conlleva a un punto A, a un punto B, el proceso digamos de entrega o de sucesión de cargos dentro de una compañía". Al analizar en conjunto estas respuestas se logra identificar la realidad de la compañía y en la inexistencia y falta de claridad de lo que es un plan de sucesión, las implicaciones e importancia de realizarlo y cómo este puede garantizar la preservación del negocio y su cultura organizacional.

La segunda subcategoría: *El plan de sucesión en cargos críticos para AS/NET, es indispensable para garantizar la continuidad del negocio*, surge a partir del análisis, donde en los 3 participantes se identifican a los cargos de Gerente General, Director administrativo y Director de proyectos como críticos para la empresa y su cumplimiento misional por el conocimiento y experiencia. Sin embargo, no existe un plan para reemplazar a las personas que se encuentran en esos cargos en caso de retiro por alguna razón ajena a la empresa. Teniendo en cuenta lo anterior y el hecho que desde el año 2011 a la fecha, no se ha realizado un acercamiento al tema de planes de sucesiones en la compañía, obviando el inminente paso de los años y potencial salida de quien desde los inicios de AS/NET ha asumido la gerencia general de la compañía, adicionalmente el crecimiento significativo de la compañía entre 2011 y 2016, la inexistencia de una estrategia para identificar un posible sucesor, su formación, desarrollo y crecimiento para cubrir un cargo crítico, evidentemente pone en riesgo la preservación de la compañía en el tiempo, por la importancia del conocimiento en el core del negocio para el cumplimiento misional.

Por último, la categoría de gestión del cambio en AS/NET, ([Ver anexo 8](#)) se orienta a reconocer las posibilidades de gestión del cambio dentro de la empresa, con el fin de identificar la disposición y posibilidades de adaptación a un plan de sucesión de las posiciones definidas. En

este sentido, surgieron las siguientes subcategorías: *No existen canales de comunicación eficaces que apalanquen procesos de cambio en AS/NET* y *La resistencia al cambio se encuentra centralizada en los cargos directivos*. La primera subcategoría, emerge de la posición de los tres participantes, donde describen los procesos de cambios en la empresa como repentinos, fuertes y poco favorables para los trabajadores y los procesos, haciendo evidente la carencia de los canales de comunicación al momento de implementar un cambio, limitando la posibilidad de participación, movilización, mejora continua o adaptación. Por lo contrario, la falta de información impulsa a la resistencia y al rechazo, de acuerdo a lo mencionado por José, quien hace la reflexión "todos deben saber de todo y que es importante salir de la mediocridad", o como indica Luisa, "si no se les explica cuáles son los cambios, cómo pueden participar en ellos y cómo pueden opinar". Teniendo en cuenta lo anterior, se puede concluir que no se han identificado canales de comunicación que sean útiles para gestionar el cambio en AS/NET.

Por otro lado, la subcategoría *La resistencia al cambio se encuentra centralizada en los cargos directivos*, se determina a partir del análisis de contexto que generan los tres participantes, donde se menciona la importancia del continuo cambio, renovación y actualización de la empresa para continuar en el mercado, ya que el sector económico y los clientes lo exigen por la naturaleza del negocio. Sin embargo, a pesar de constantes sugerencias de cambio y evolución, los directivos generan resistencia, como lo menciona José, quien reconoce que los cargos Gerenciales y estratégicos se muestran resistentes al cambio porque quieren mantener las metodologías utilizadas desde la creación de la empresa, lo cual afecta notablemente el progreso de la compañía. Por otro lado, se genera un énfasis del impacto que tiene esta situación en los trabajadores, quienes desconocen razón de ser de cada uno de ellos dentro de la empresa como lo

describe Luisa, ya que los cambios forzados son visualizados como falta de planeación y una visión plana sin posibilidades de crecimiento para AS/NET, la cual ya es percibida como rígida.

DISCUSIÓN

Los resultados de ésta investigación evidencian un claro ejemplo donde el mundo globalizado en el que vivimos, los seres humanos, grupos sociales y hasta las mismas empresas diseñan todo tipo de estrategias para surgir y ser lo suficientemente competitivos en el mercado.

En ocasiones por la premura de ser pionero, se deja de lado aspectos tan importantes que son vitales para la supervivencia y la continuidad del negocio de las mismas compañías. Una forma de ejemplificarlo es el no contar con un método de evaluación que permita identificar si el personal con el que se cuenta, inclusive el CEO, son realmente personas competentes para desempeñar dichos cargos que son cruciales dentro de la compañía, esta carencia hace que se dificulte así mismo, la identificación de candidatos internos que podrían estar preparados para desempeñar cargos de alta dirección y por lo tanto no se hace viable el diseño e implementación de un plan de sucesión, lo cual llega a determinar, como se mencionó anteriormente el futuro y proyección de la compañía. Tal es el caso de AS/NET, una compañía que le ha apostado al posicionamiento e innovación de sus productos, pero a la fecha aún no cuenta con un modelo de competencias que le permita transversalmente realizar sus procesos de acuerdo a lo que cada perfil y posición requiere y que a su vez, permita alinearse con la planeación estratégica en puntos clave como el capital humano, la sostenibilidad económica y estructural, así como el crecimiento y expansión en el continente Americano.

Adicionalmente logra quedar claro lo que los autores Campos, R; García, D (2011), expresaron: "un modelo por competencias ayuda a labrar un camino dirigido hacia una misión y objetivo de la compañía, haciendo referencia a la coherencia entre el modelo de competencias y la planeación estratégica". Sin embargo, a pesar de esta aclaración, el cargo directivo que fue entrevistado no ve el tema de competencias como un aspecto relevante en el cumplimiento de la

visión de la compañía, lo cual pone en la mesa la posición y pensamiento de los cargos de liderazgo directivo, como otro aspecto destacado que será expuesto más adelante.

Como complemento del enunciado anterior, se destaca que la misión y la visión de las compañías son volátiles dependiendo del entorno y de los mismos requerimientos del mercado, así como las necesidades de los clientes y hasta los mismos logros obtenidos, según Campos, R; García, D. (2011), cuando se aborda procesos de promociones o ascensos, se debe pensar en cómo se complementan los conocimientos específicos y las competencias conductuales requeridas y éstas como la visión y la misión también deben evolucionar, lo anterior se remite nuevamente al desconocimiento de los tres entrevistados de la existencia de un procedimiento para los procesos de promociones o ascensos y la no relación de las competencias de las mismas, si cada uno de ellos desconoce bajo que competencias están trabajando según su cargo y que competencias debería tener para participar dentro de un proceso de ascenso, resulta sencillo exponer que este panorama nunca va a ser claro y no sabrán ellos ni la compañía que planes de capacitación y desarrollo pueden brindar para la preparación y seguimiento de un plan de sucesión.

Una vez concluido y expuesto lo anterior, resulta mucho más sencillo enfocarse en una de las categorías de esta investigación: los planes de sucesión en AS/NET, otro aspecto que permitió comprender la realidad de la compañía y la posición frente a temas tan críticos y controversiales como lo es pensar en quien podría dirigir y llevar la compañía hacia el éxito, cuando quienes están no puedan seguir ejerciendo su rol. De acuerdo a la Fundació per a la motivació dels recursos humans, (2008), un plan de sucesión permite contribuir con el crecimiento y desarrollo de las compañías, lo cual fue encontrado y validado al momento de realizar las entrevistas y el posterior análisis de discurso, en donde se logró identificar que un plan de sucesión es crucial e

indispensable para garantizar la continuidad del negocio. Sin embargo, la realidad se resume a que en la actualidad no existe ni ha sido contemplado por quienes dirigen y organizan la compañía. El no contar con un plan de sucesión en el mediano o largo plazo puede afectar negativamente la compañía hasta llevarla a un punto donde su estabilidad económica y comercial pueda verse desmejorada. Esto sin tener en cuenta que de allí surge la incertidumbre en algunos empleados de AS/NET y la falta de conocimiento e inclusive interés en el tema. Al ser una empresa familiar en el momento de suceder a un cargo CEO no hay claridad de cuál es el paso a seguir, tal como se pudo evidenciar en las entrevistas, esta incertidumbre puede llegar a que la empresa considere vender a terceros, como lo dice el autor Campos, R; García, D. (2011), antes que definir un plan de sucesión en cargos críticos en AS/NET.

Como lo indica Araya, L (2015), para la mayoría de los dueños de empresas familiares, les resulta difícil separarse de la operación del negocio por el temor a perder el control, tal como se puede evidenciar en AS/NET, donde el rol de los cargos gerenciales es considerado como operativo y no se tienen identificadas las competencias que ellos requieren para cumplir las expectativas del cargo. En este punto, es claro explicar la ausencia de planes de sucesión en AS/NET y la falta de claridad en sus procesos de promociones y asensos, lo cual genera un riesgo latente, ya que el desconocimiento de un plan a futuro para reacción ante la ausencia de las personas que administran el core del negocio (cargos claves), pueden conducir a AS/NET al cierre e inclusive la venta a terceros, como lo indican Campos, R y García, D (2011).

Basados en lo anterior, es de vital importancia garantizar la continuidad de AS/NET en el mercado, a través de una definición clara de los perfiles del cargo, identificación de competencias acordes a la estrategia de la compañía y la puesta en marcha de un plan de sucesión para los

cargos críticos, de esta forma se puede definir el conocimiento del negocio como capital intelectual y así mismo garantizar el crecimiento y desarrollo sostenible de la compañía.

Por otro lado, no se puede desconocer la importancia de preparar a la empresa en todos sus niveles para gestionar cambios de esta envergadura como lo sería un nuevo CEO o Director de área, ya que estos cargos han sido ocupados por la misma persona durante toda la trayectoria de AS/NET. Teniendo en cuenta este punto, y los resultados encontrados en la presente investigación, donde la resistencia al cambio se encuentra centralizada en los cargos directivos, resulta un ítem fundamental para intervención, ya que como lo indica Zimmerman A. (2000), una de las claves que guían al cambio de forma exitosa es la participación los líderes, debido a que se deben preparar ante todas las dificultades que se pueden encontrar cuando emprenden un nuevo camino, comunicar de manera clara los cambios que se van a presentar, su justificación y los beneficios que se van a obtener. Los líderes de la empresa son quienes podrán movilizar la resistencia, sin ellos, la incertidumbre de los nuevos procesos puede impactar negativamente la cultura y el clima de la compañía reflejando resultados negativos en la productividad de la misma.

Por último, un proceso de sucesión efectivo para AS/NET, solo será exitoso, con una adecuada gestión del cambio, donde según Zimmerman A. (2000), es de vital importancia fortalecer los canales de comunicación antes de iniciar cualquier cambio, para motivar así, la voluntad de las personas, donde los líderes y directivos de la compañía, deben transmitir la certeza de orientar todas las acciones a un bien común.

CONCLUSIONES

Del desarrollo de esta investigación se puede concluir, que hoy en día resulta muy típico encontrar compañías familiares exitosas en el mercado laboral, pero con evidentes brechas de mejoramiento que determinan aspectos culturales dentro de la organización y consolidan aspectos que interfieren notoriamente en las proyecciones y permanencia del negocio a largo plazo. Tal es el caso de AS/NET, una compañía económicamente estable pero que en su afán diario puede estar incurriendo en decisiones que dificultan las proyecciones de éxito en un mercado laboral altamente competitivo.

Parte de estas conclusiones son aspectos que no resultan sorprendentes considerando que es la primera vez que se analiza la posibilidad de un plan de sucesión dentro de la compañía.

Como primer aspecto se encuentra que existe coherencia entre las tres categorías, es decir, se identifica la no claridad en los roles, competencias y objetivos de cargo y a su vez no es claro modelos de promoción, sucesión o ascensos, que ejemplifican la planeación estratégica de quienes dirigen la empresa. Adicionalmente los modelos de comunicación y la inminente resistencia al cambio son aspectos claves que fundamentan las recomendaciones y objetivo que atañe a esta investigación.

En segunda instancia se logra concluir que parte de los aspectos que no se encuentran estandarizados en la compañía en relación a la temática de planes de sucesión, es debido al poco interés o motivación de quienes dirigen la organización, hacia este tema. Lo cual se convierte en un aspecto crítico para determinar el éxito de los planes de sucesión en AS/NET, llegando así a ser unos de los factores que deben considerarse al momento de realizar alguna intervención en la organización. Sin embargo, es necesario recalcar que parte de este poco interés se debe a que

algunos de los directivos y quienes ocupan cargos de alta gerencia, están en edad productiva lo cual los lleva a considerar que aún poseen el tiempo suficiente para encargarse de la mayoría de asuntos organizacionales y la toma de decisiones a mediano plazo en la compañía.

Considerando los principales resultados, se hace preciso mencionar que otra de las conclusiones está relacionado con el objeto de esta investigación, es la carencia de modelos óptimos y efectivos de comunicación interna, lo cual resulta no solo complejo en relación con la gestión del cambio, sino a su vez significa un elemento cultural de la compañía que lleva a que sus empleados no manejen información de primera mano y coherente con el pensamiento y dirección de quienes hacen las veces de líderes gerenciales.

Para finalizar resulta pertinente concluir que un último hallazgo relevante es la clara necesidad de quienes fueron entrevistados, por propiciar escenarios claros que permitan comprender el funcionamiento, los roles, el impacto, proyecciones de la compañía, pasando así de ser un tema confuso y cuestionable a un lenguaje corporativo que impacta no solo a la alta dirección o a quienes ejecutan las tareas.

RECOMENDACIONES

Estas recomendaciones están encaminadas a demarcar el camino que podría favorecer a la compañía AS/NET en la consolidación de un plan de sucesión exitoso que garantice no solo la permanencia del negocio, sino que a su vez posibilite el crecimiento de quienes conforman a esta compañía, quienes han aportado a su permanencia y consolidación en el mercado.

Desde esta perspectiva se propone iniciar con la documentación de las principales actividades, responsabilidades, objetivos y por supuesto definición de competencias que atañen a las posiciones críticas definidas en esta investigación. Específicamente definir los manuales y perfiles del cargo, en el que sea claro y conciso el perfil definido para cada posición, así como el impacto y objetivos del mismo dentro de AS/NET. Para alcanzar este objetivo es necesario incluir de manera objetiva roles y competencias claras que delimiten las acciones de los mismos y que posibiliten la toma de decisiones efectiva en los niveles directivos y al final logren garantizar que estén alineados con la planeación estratégica de la empresa. Adicionalmente una vez sea registrado y documentado en los formatos establecidos por la compañía, se propone establecer un plan de difusión de los mismos, para que quienes ocupan estas posiciones y quienes dependen de la gestión de los mismos puedan reconocer el impacto de los cargos dentro la compañía y el negocio en general.

Una vez es claro para la compañía y sus empleados el rol e impacto de cada posición, se sugiere definir, documentar y socializar un procedimiento de promociones y ascensos en el que se determine claramente la ruta de ascenso que requiere cada posición, dentro de lo cual se incluye la antigüedad, experiencia, formación, aprendizaje continuo, entre otros. De esta manera se estaría garantizando que al implementar un proceso de sucesión se realice tomando en cuenta el recorrido laboral de los candidatos a suceder las posiciones críticas. Adicionalmente, dentro de

este punto se propone sea claro qué etapas de selección hay inmersas en cada promoción interna que se realice.

En este punto se hace necesario generar una nueva recomendación que se focalice en la gestión del cambio en directivos de la compañía, ya que como se manifestó en apartados anteriores esta condición es crucial para que se ejecute un plan de sucesión exitoso. Esto básicamente incluye que se considere la gestión del cambio desde el área directiva gerencial como un aspecto determinante en la continuidad del negocio y que bajo la premisa de edificar bajo el ejemplo se garantice que el impacto que genere en los demás trabajadores sea mínimo y no evidencian mayores barreras que limiten o sean contraproducentes para el proceso de adaptación de la compañía en general.

Otro aspecto fundamental que se soporta en la recomendación anterior es el esclarecimiento de canales de comunicación que promuevan una adecuada gestión del cambio, no solo por los cambios que se generen a partir de los planes de sucesión, sino a su vez por otra serie de cambios que pueden influir en la consolidación de aspectos de la cultura organizacional que determinan los rumbos del negocio, sus empleados y demás factores intervinientes en la organización.

Para concluir es necesario especificar que estas recomendaciones están fundamentadas en el análisis generado a partir de las entrevistas, así como la experiencia de uno de los investigadores dentro de la compañía que permite trascender en las propuestas y garantizar que a partir de la estructuración de estas tres etapas, competencias, proceso de sucesión y promoción, y gestión del cambio, se generará un impacto representativo que en el mediano plazo, aproximadamente 5 años, se incorpore dentro de la compañía y en quienes hacen parte de ella, la

cultura de la sucesión basada en las competencias y la oportuna gestión del cambio que genera un plan de sucesión en una compañía familiar.

REFERENCIAS

- Alcalá, J. (2011). Las empresas de familia en la ciudad de Barranquilla y sus problemas de sucesión Un enfoque desde la Teoría de la Agencia. Consultado en <http://repositorio.cuc.edu.co/xmlui/handle/11323/291>. Recuperado el 18 de Enero de 2016.
- Alles, M. (2009). Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A.
- Andrade, J. (2002). Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca. Revista Venezolana de Gerencia, 7(19). Consultado en <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/rvg/article/view/9543>. Recuperado el 20 de Enero de 2016.
- Antezana, C. (2007). El Análisis del discurso de Foucault. Universidad Pedagógica de Durango. Consultado en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2293007.pdf>. Recuperado el 15 de Agosto de 2016.
- Araya A. (2015). El Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar y su Impacto en la Organización (The succession process in a family owned business and its impact on the organization). Consultado en <http://bibliodigital.tec.ac.cr/handle/2238/5607>. Recuperado el 20 de Enero de 2016.
- Barbeito Roibal, S., Guillén Solórzano, E., Martínez Carballo, M., & Domínguez Feijoó, G. (2006). El criterio de elección del sucesor en las empresas familiares gallegas. Consultado en <http://ruc.udc.es/handle/2183/14026>. Recuperado el 21 de Enero de 2016.

Cabrera, R., González J. (2008). Plan de sucesión en empresas familiares: Garantizando la continuidad del negocio. Consultado en kpmg.com.mx. Recuperado el 18 de Enero de 2016.

Campos, R; García, D. (2011). Plan de sucesión basado en la gestión por competencias para continuidad de la empresa familiar. Caso: Tecnillantas Campos EIRL. Encuentro científico internacional Revista ECIPERU. Consultado en http://guzlop-editoras.com/web_des/adm01/gestion/pld0367.pdf. Recuperado el 06 de Febrero de 2016.

Carrão, A. M. R., & Simões, J. R. (2013). Planificación de la sucesión en una empresa familiar de pequeño porte: aplicación de la investigación-acción. Invenio: Revista de investigación académica, (31), 121-143. Consultado en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4776668>. Recuperado el 15 de Febrero de 2016.

Congreso de Colombia (2006), “Ley 1090 del 6 de septiembre de 2006 por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones”, Bogotá D.C., Diario Oficial No. 46.383 de 6 de septiembre de 2006. Consultado en <http://www.colpsic.info/resources/Ley1090-06.pdf>. Recuperado el 05 de Octubre de 2016.

Gowtham, C. (2012). Succession planning a need or a necessity. A global perspective. Consultado en http://www.ijmra.us/project%20doc/IJMIE_SEPTEMBER2012/IJMRA-MIE1756.pdf. Recuperado el 13 de Febrero de 2016.

Guinjoan, M., Llaurador, J., (2009). 50 respuestas a 49 dudas sobre la sucesión. Consultado en http://www.ipyme.org/Publicaciones/guia_sucesion.pdf. Recuperado el 21 de Febrero de 2016.

Fundació per a la motivació dels recursos humans. (2008). Planes de sucesión. Consultado en http://factorhuma.org/attachments_secure/article/8284/successio_cast.pdf. Recuperado el 12 de Enero de 2016.

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (2010) Plan de Sucesión. Boletín Gobierno Corporativo, otoño. Consultado en <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/plan-de-sucesion.pdf>. Recuperado el 25 de Febrero de 2016.

García Aráoz, R., Olivi, T., & Lucero, M. D. L. A. (2015). Competencias necesarias para lograr una sucesión de la dirección exitosa en empresas familiares. Consultado en <http://www.cyta.com.ar/ta1404/v14n4a2.htm>. Recuperado el 01 de Marzo de 2016.

Isaza, G., López, M., Marulanda, C. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. Indexada Publlindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

Levy - Leboyer. C. (1997). Gestión de las competencias. Barcelona. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas y cómo desarrollarlas. Ediciones gestión 2000.

Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). Revista de IIPS Facultad de psicología. Volumen 9. Consultado en

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2238247.pdf>. Recuperado el 21 de Agosto de 2016.

Ramírez, V. H. M., & Ospina, D. E. R. (2011). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. Criterio Libre, 9(15), 193. Consultado en <http://search.proquest.com/openview/df10b09c0e7411eabab7c8e23b417bda/1?pq-origsite=gscholar>. Recuperado el 01 de Febrero de 2016.

Rojas, A., (2009). Empresas familiares, en cabeza de uno. Revista el mueble y la madera. Edición 63. Consultado en http://www.revistamm.com/ediciones/rev63/administracion_empresafamilia.pdf. Recuperado el 15 de Febrero de 2016.

Sandoval, C. (2002). Investigación cualitativa. Colombia: Arfo editores e impresores Ltda. Consultado en <http://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/manual%20colombia%20cualitativo.pdf>. Recuperado el 21 de Agosto de 2016.

Spencer L. y S. Spencer (2003) Competencias en el trabajo. Modelos para un rendimiento superior. Papers de formación Municipal, Número 57. Consultado el <http://www.diba.es/fl/fitxers/pfm-057esp.PDF>. Recuperado el 10 de Febrero de 2016.

Stein, G y San Martín A., (2009). La sucesión del CEO. IESE Business School – Universidad de Navarra. Consultado en <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-80.pdf>. Recuperado el 18 de Enero de 2016.

Zimmerman, A. (2000). Gestión del cambio organizacional. Caminos y herramientas. Ediciones ABYA.YALA. Recuperado el 30 de Octubre del 2016 de

<https://repository.unm.edu/bitstream/handle/1928/11721/Gesti%C3%B3n+del+cambio+organizacional.pdf?sequence=1>

Zornoza, C. C., & Navarro, A. R. (2011). Cuaderno de Trabajo. Consultado en http://www.ave.org.es/adjuntos/CEF-UV/CT2_planificacion_sucesion_relevo_liderazgo.pdf. Recuperado el 18 de abril de 2016.

ANEXOS

Anexo 1

Modelo consentimiento informado

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por _____, de la Universidad _____.

La meta de este estudio es _____

_____.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente _____ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un seudónimo y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por _____. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es _____

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente _____ minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a _____ al teléfono _____.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a _____ al teléfono anteriormente mencionado.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha (en letras de imprenta)

Anexo 2

Preguntas De Entrevista

Caracterizar el modelo de competencias y selección de personal de la compañía, como estrategia para el análisis de la efectividad de un plan de sucesión en las posiciones definidas para AS/NET.

- ¿Conoce usted el proceso de selección de personal de la compañía? Descríbalo.
- ¿Cuáles son los aspectos que se tienen en cuenta para seleccionar un nuevo talento dentro de AS/NET?
- Describa por favor cual es el proceso de selección establecido para realizar promociones internas en la compañía.
- De las actividades realizadas en el proceso de selección de personal, mencione ¿cuál considera es el primordial y el que permite seleccionar personas idóneas para AS/NET?
- ¿Qué herramientas de selección utilizan y que pretenden medir con estas?
- ¿Para usted que es una competencia y cuál considera que es su importancia para definir un proceso de selección?
- ¿Poseen descripciones de perfiles de cargo? En caso de existir:
 - ✓ ¿Qué aspectos se tienen en cuenta en las descripciones de perfiles de cargo?
 - ✓ ¿Durante el proceso de selección que aspectos de la descripción del perfil del cargo se tiene en cuenta?
- Si el proceso de selección fuera su responsabilidad ¿qué pasos o actividades incluiría para mejorar la calidad de la selección y contratación de personal?

Identificar las competencias, conocimiento y experiencia de los directivos que actualmente ocupan puestos clave en AS/NET, con el fin de definir el proceso de plan de sucesión.

- ¿Qué características deben tener los miembros de la junta directiva para cumplir con la visión y planeación estratégica de la compañía?
- Describa el rol que desempeña el: Gerente General, Director administrativo y Director de proyectos e identifique cuál es su importancia para desarrollar la misión organizacional.
- De las habilidades o competencias que ha identificado en las personas que ocupan el cargo de Gerente General, Director Administrativo y Director de proyectos, ¿cuáles considera son las más relevantes?
- ¿Qué tipo de conocimiento deben tener las personas que ocupan las posiciones de Gerente General, Director de Proyectos y Director Administrativo de la compañía?
- ¿Cuáles considera que son las habilidades que requiere el: ¿Gerente General, Director administrativo y Director de proyectos para desempeñar de manera adecuada sus funciones? ?
- ¿Considera importante que las personas que ocupan la posición de Gerente General, Director Administrativo y Director de Proyectos, tengan conocimiento pleno de la cultura de la empresa AS/NET? Explique.
- ¿Sabe usted que es un plan de sucesión? ¿Considera que existe uno dentro de la compañía?

Reconocer las posibilidades de gestión del cambio dentro de AS/NET, con el fin de identificar la disposición y posibilidades de adaptación a un plan de sucesión de las posiciones definidas.

- ¿Identifica usted a AS/NET como una compañía en constante cambio? Explique.
- Mencione una situación en la que AS/NET haya vivenciado un cambio que transformó a la compañía. ¿Cuáles fueron las circunstancias que rodearon a este cambio?
- ¿Cuáles son las fortalezas del equipo de AS/NET que podrían favorecer un proceso de gestión del cambio?
- Si en sus manos estuviera la posibilidad de generar cambios en la planta de personal, ¿cuáles serían los aspectos que tendría en cuenta para que este cambio fuera exitosos en la compañía?

- ¿Cuáles son las características o competencias que usted posee que podrían favorecer la adaptación al cambio de un equipo de trabajo en AS/NET?
- ¿Qué canales de comunicación utilizan cuando se presenta una situación de cambio en AS/NET? ¿Quién define la información que se transmite?
- ¿Qué ocurre cuando el: ¿Gerente General, Director administrativo y Director de proyectos, se ausenta de la empresa por un largo período de tiempo por una eventualidad no programada?
- ¿Cómo tramitan los procesos de innovación o sugerencias de cambio hacia la compañía?
- ¿Qué proyección tiene la empresa y qué cambios debe experimentar para cumplir su visión?
- ¿Considera que, en este momento, están preparados para asumir estos cambios?
- ¿Teniendo usted un conocimiento de la cultura de la empresa, considera que tanto los cargos gerenciales y directivos, como los operativos, estarían preparados para una sucesión de cargos gerenciales? SI/NO – ¿Por qué?
- ¿Hablando de los clientes de la compañía, considera usted que se verían “afectados” con estos cambios internos? SI/NO - ¿Por qué?

Anexo 3

Transcripción Entrevista Juan

Juan: El nombre ha sido cambiado para proteger la identidad del participante.

ENTREVISTADOR**: Bueno Juan, primero te quiero agradecer este espacio, como te conté previamente, esta es una entrevista confidencial y tiene un carácter 100% académico y pues...nuevamente te agradezco por el tiempo invertido, por tu disposición y pues la idea... es que me respondas unas preguntas, eh... con tu percepción, con toda tranquilidad, si crees que hay un punto que no queda claro, no te preocupes, profundizamos ¿bueno?

JUAN: Okey...perfecto.

ENTREVISTADOR: Bueno Juan, eh...primero quiero que me cuentes ¿cuál es tu rol en la empresa?, ¿cuánto tiempo llevas acá en la compañía?

JUAN: Eh... en tiempo general llevo aproximadamente 6 años en la compañía, mi rol es ingeniero de proyectos, eh... en el cual, se basa en.... Básicamente en lo que son procesos de análisis y revisión de los proyectos que se están generando actualmente

ENTREVISTADOR: Perfecto. Cuéntame ¿cuál es la importancia de tu rol para la compañía?

JUAN: Uyyy la importancia de mi rol...eh... pues...básicamente el rol que estoy desempeñando actualmente eh... es todo el proceso de análisis de todos los requerimientos que se generan por parte de los clientes, saber y controlar... más que controlar no, es saber eh... Poder...la medición...poder dar la medición de los impactos que se generan con esos requerimientos, la evaluación de tiempos, la evaluación de los impactos y.... si es el caso hacer el desarrollo de los mismos y pruebas de los mismos.

ENTREVISTADOR: Okey, perfecto. Bueno, ahora si te voy a hacer unas preguntas enfocadas a lo que tú conoces de la empresa. Cuéntame, ¿Tú conoces el proceso de selección de la compañía?

JUAN: (Silencio) El actual proceso de selección no lo conozco. Conozco cuando a mí me vincularon, que es muy diferente al actual, creo, porque ahorita hacen otros, otros, otros...filtros y otros procesos de selección diferentes a cuando yo ingrese.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo cuáles?

JUAN: Cuando yo ingrese, eh... básicamente a mí me hicieron... eh, hubo una entrevista con el director administrativo, eh...hubo unas pruebas técnicas y...eh... hubo una visita domiciliaria...esas fueron las tres partes que hubo...para el proceso de selección, actualmente sé que hacen pruebas técnicas, hacen pruebas psicotécnicas, hacen entrevista y....bueno eso es lo que yo conozco más o menos, del actual... no sé qué otros procesos...hayan de filtros para eso.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles crees Tú que son los aspectos o cuales son los aspectos que se tienen en cuenta para seleccionar un nuevo talento en AS/NET?

JUAN: Aspectos que se han visualizado ahorita...eh...la carrera, o sea la formación académica, experiencia, eh... no se en que tanto llegue a influir lo que es la personalidad, o sea, un examen de la persona como tal, de su comportamiento, de su desempeño.... Si, de su comportamiento a nivel social no, no sé si, pero creo que si, en parte tan bien eh... no serían esos básicamente, pues que formarían un todo para que llegue la persona a vincularse a la empresa.

ENTREVISTADOR: Descríbeme ¿cuál es el proceso de selección establecido, para realizar promociones internas en la compañía?

** Entrevistador: Leidy Sabogal

JUAN: Uy!!! Esa si no, pues hace poco me promovieron a mí, después de estar luchando un buen tiempo...ehhh...mmm... Pues no sé si sea...pues puede haber dos factores, el desempeño durante el tiempo trabajado o su formación académica, o las dos juntas. Pues ¿porque es desempeño durante el tiempo trabajado? Por qué puede ser que la persona no tenga los medios suficientes para evolucionar en una...en un tema académico determinado, ¿sí? O sea para adquirir una especialización por costos o algo así, lo otro es ehhh...la formación académica pues hay mucho joven acá en la empresa que pues no tiene responsabilidades y pues puede estudiar y puede tomar sus estudios avanzados y la otra es pues la formación de los dos, o sea conozco gente en la empresa que ha llevado X cantidad de tiempo y más su formación académica ha ayudado a que avance dentro de la empresa que evolucione.

ENTREVISTADOR: Ok, bueno cuéntame qué actividades se realizan en el proceso de selección actualmente, para, o que características se tienen en cuenta para seleccionar las personas idóneas

JUAN: Mmmm, no te lo se responder a ciencia cierta, pues, como hablábamos anteriormente no conozco el proceso de selección actual, como te digo, por observación sé que les hacen unas pruebas psicotécnicas, que les hacen una entrevista, que les hacen unas pruebas, no sé si las psico, tú me corregirás, si las psicotécnicas son las mismas ehhh, como psicológicas, pero hay unas pruebas técnicas especiales para determinadas según el cargo al que va ehhh...

ENTREVISTADOR: ¿Como de conocimiento?

JUAN: Sí, de conocimientos sobre ehhh, el cargo digámoslo así, o sea, me explico mejor, por ejemplo yo, soy un desarrollador, una cosas son las pruebas que me hacen a nivel de talento humano, que son las de abstracción, la de los dibujitos sí, las de personalidad digámoslo así, creo que esas son las que llaman psicotécnicas, y otras son las propias técnicas del cargo sobre que ya es sobre la herramienta que me van a contratar a mí o sobre el proyecto, o sobre el producto que vamos a trabajar acá, si, son dos tipos de pruebas diferentes, y ehhh, las entrevistas con las personas, con las que, con las mmm, los directamente implicados, que son los directores de la empresa

ENTREVISTADOR: Perfecto, cuéntame para ti que es una competencia

JUAN: ¿Uy, competencia puede ser, (silencio), para mí que es una competencia? Depende del punto de vista, porque si hablamos de un nivel competitivo, es la lucha de dos o más por ocupar un, un o un sitio presencial, digámoslo así, pero también puede ser competencia las virtudes, las aptitudes y las actitudes que tenga yo, que me lleven más arriba, que me permitan avanzar más que los demás

ENTREVISTADOR: Ok, teniendo en cuenta ese segundo concepto, cuéntame cuál crees su importancia para definir un proceso de selección

JUAN: ¿Su importancia hablando a nivel calificativo? Digamos siendo de 1 a 10 qué importancia le doy o...

ENTREVISTADOR: No cuéntame para ti que importancia

JUAN: O sea para mí

ENTREVISTADOR: La competencia tiene para definir un proceso de selección

JUAN: Mucho, a nivel laboral todas las competencias o todas las virtudes que uno tenga o sobresalgan por encima de los demás, no sobresalir por encima de los demás, si no que le permita a uno evolucionar mucho más que los demás es muy importante, porque va a valorarlo a uno o a posicionarlo a un nivel más alto que los demás, es decir, si una persona, como hablábamos anteriormente ehh, si tiene experiencia, X cantidad de experiencia, pues va a primar sobre uno que no lo tenga, si, o si una persona tiene cierto nivel académico, pues va a primar sobre el que no lo tenga, y si es una persona que tiene las dos, pues prima sobre los otros dos anteriores, entonces eso es un plus, es un adicional que le da mucho más valor como persona

ENTREVISTADOR: ¿Ok, cuéntame hay perfiles de cargo? ¿AS/NET posee perfiles de cargo?

JUAN: ¿AS/NET posee perfiles de cargo? Unos conocidos y otros desconocidos

ENTREVISTADOR: Explícame eso

JUAN: Te lo explico, todos sabemos que, o sea, a nivel general, las personas que estamos trabajando acá, digamos, ósea, gran parte de la compañía, aparecemos como ingenieros de proyectos, si, ese sería un nivel, después están los líderes y después están los directivos, sí, pero a nivel de ingenieros de proyectos está el ingeniero junior, el ingeniero

estándar y luego está el ingeniero senior, pero estos tres niveles hacia el exterior no son conocidos, solamente digámoslo así, a nivel interno y a nivel de algunos, porque por ejemplo hay personas, o sea, entre todos nos tratamos como ingenieros, somos ingenieros de proyectos para el cliente, independiente somos ingenieros de proyectos, sí, pero acá internamente, eh, si existe un nivel de que hay un ingeniero junior, un sénior un estándar, pero no se ha definido aún de tal forma que figure en alguna parte la diferenciación de ese tipo de cargos

ENTREVISTADOR: De esos perfiles conocidos, cuéntame qué criterios tienen esos perfiles, que características tienen

JUAN: Pues realmente eh, hasta donde yo conozco, básicamente, todos hacemos lo mismo, o sea, unos con un nivel de responsabilidad más altos que otros, pues por el nivel, por el conocimiento y por la estadía en la empresa, pero qué criterios tienen, por ejemplo, son, deben hacer análisis de los requerimientos...

ENTREVISTADOR: No, eh, te oriento mejor la pregunta, esos perfiles de cargo, qué elementos contienen esos perfiles de cargo, que aspectos tienen

JUAN: ¿Qué aspectos, a nivel de perfil como tal?

ENTREVISTADOR: Si

JUAN: ¿O sea, por ejemplo, qué diferencia hay entre un ingeniero junior y un ingeniero sénior?

ENTREVISTADOR: No, tú ves un perfil de cargo, que dice, que información tiene

JUAN: (Silencio) ¿qué información tiene?, no no no no, no te entiendo (silencio) que información, no te entiendo la pregunta

ENTREVISTADOR: Te voy a dar un ejemplo, que aspectos tiene una hoja de vida, ah no la hoja de vida tiene el nombre, datos personales, la formación académica, la experiencia laboral, y las referencias, esos elementos tienen una hoja de vida, que elementos tiene los perfiles de cargo de AS/NET

JUAN: (Silencio) que elementos tiene, (silencio) básicamente, acá es conocimiento, ósea entre más conocimiento tenga, pues más puede, puede tener un perfil más, básicamente es de conocimiento porque eh, bueno, el otro aspecto sería salarial, también ósea, pues no es igual un ingeniero junior a un ingeniero senior a nivel salarial y no es lo mismo el conocimiento que tiene un ingeniero junior a un ingeniero senior, básicamente esas serían las dos características principales eh por que a nivel de desempeño, se puede decir que todos trabajamos sobre lo mismo y tenemos las mismas funciones, no se puede decir que por ejemplo un ingeniero senior sea exclusivamente para hacer procesos de análisis, y el ingeniero junior hace solo desarrollos, acá en el instante que se necesite un ingeniero senior, puede llegar a hacer cualquiera de las funciones eh, adicionales que corresponderían a un ingeniero junior, y lo mismo un ingeniero junior puede llegar a desempeñar labores que estarían a cargo de un ingeniero senior, básicamente dos características que los diferencian, el nivel salarial y el nivel de conocimiento

ENTREVISTADOR: Tú crees que las descripciones de cargos, o sea los perfiles que están actualmente, se tienen en cuenta para los proceso de selección

JUAN: Mmmm, no

ENTREVISTADOR: Por qué

JUAN: Pues porque, bueno, a modo de vista mío, existe eh, no se últimamente se ve que ingresa personal con un nivel de experiencia inferior en cargos que a nivel de otras personas que otras personas que llevan cierta cantidad de años acá, me explico, hay gente que yo conozco acá que lleva aun después de llevar 4 años acá, están en un nivel estándar, y llega uno nuevo con dos años de experiencia también a uno estándar, si me entiendes, entonces una persona que ha trabajado, que tiene conocimiento del producto, que tiene el conocimiento de la herramienta y que lleva laborando 4 años acá, está en un nivel estándar, y llega una persona con dos años de experiencia, de pronto de otra área, o de otro tipo de negocio, también a un nivel estándar, pues no veo que sea tan racional

ENTREVISTADOR: Ok te entiendo, bueno cuéntame qué características deben de tener los miembros de la junta directiva para cumplir con la visión y la planeación de la compañía

JUAN: Uy, esa pregunta es dura, (risas) qué características

ENTREVISTADOR: Deben tener

JUAN: Si, para la visión y la misión, bueno pues adicional al conocimiento del negocio como tal eh, que acá lo tienen porque es una empresa que tiene muchos años, eh, de la experiencia, eh, de pronto un conocimiento más general acerca de, de los roles internos de la compañía, un conocimiento más allá de nuevas tecnologías o sea como para pues para llegar, o sea una visión es algo a futuro, si, es algo que se quiere llegar allá, yo creo que con la visión que se nació y se creció en la compañía ya se ha cumplido, es hora de cambiar de visión, si, y poder mirar más allá, entonces...

ENTREVISTADOR: Para

JUAN: Evolucionar

ENTREVISTADOR: Para entender, debería ser visional

JUAN: Si, nos estamos quedando en un punto en que como estamos, estamos bien, y el hecho de, nos da miedo arriesgar, y si no arriesgamos, pues, quedémonos estáticos, porque estamos bien y estamos seguros, pero este es un mundo agresivo, es un mundo de competencia, de bastante competitivo y la evolución ha sido impresionante en los últimos 20 años a nivel tecnológico, 20 años que lleva la compañía, y 20 años que ya es hora como de darle vuelta a la página y escribir nuevas historias, si, entonces hay muchas cosas en que podemos evolucionar, los, el personal del comité, eh, de la gerencia, de la alta gerencia, digámoslo así, que tienen que tener, eso un poco de visión, un poco más de abrir su mente a nuevas cosas a nuevos cambios, eh, también debe tener la capacidad de escuchar y poder implementar o de probar, si, nuevas ideas, sí, hay gente acá que tienen muchas ideas, y he hablado con varias personas que dicen, esto se puede hacer acá, esto se puede hacer así, de pronto les da el miedo de la inversión, de invertir en ciertas cosas, pero actualmente con lo que, con el mundo abierto que se está manejando, digámoslo así hay muchas cosas que se pueden probar, que se pueden experimentar, a nivel gratuito, sin necesidad de invertir inversión, o que las inversiones son bajas, pero puede hacer que la empresa gane mucho

ENTREVISTADOR: Ok, de acuerdo, cuéntame cual es el rol que desempeña el gerente general

JUAN: El gerente general, el rol del gerente general, es la administración total de la empresa, es la persona que, es la cara al mundo de la empresa, es la persona que, o sea, digámoslo así, tiene la administración de cien cerebros fusionados en uno solo que es el de él, es el que debe saber y conocer cómo está el mundo externo para poder manejar el mundo interno

ENTREVISTADOR: Ese es el rol actualmente del gerente

JUAN: Si, eh, es la persona que debe digámoslo así de una forma lúdica y un poco grosera, "domar las fieras" para que todas las personas que están detrás del estén bien, o sea, es una persona que tiene demasiado compromiso, demasiado eh, responsabilidad, porque es el encargado llevar adelante, o que se mantenga estable la empresa como tal, es la persona que administra, o sea, fuera de administrar su mundo, debe administrar los mundos individuales de cada uno de los que está acá, si, pues también pues, por medio de delegar a otros ciertas funcionalidades, porque pues tampoco lo puede hacer todo el, pero tiene personas que lo representan, que los que a medida que vamos mirando hacia abajo a nivel de la pirámide, pues hay personas que van representando unas a otras, pero el por ser la cabeza de la pirámide, es la parte visible y es la parte general, o sea la parte visual de la empresa

ENTREVISTADOR: Ok, y cuéntame cual es el rol y la importancia para la misión de la compañía del director administrativo

JUAN: Pues el director administrativo es, bueno es la persona que maneja los recursos de la empresa, no solo los recursos físico y financiero sino también tiene un rol de, de administración de los recursos físicos (meh), físicos no si no de personas digámoslo así, entonces es la persona que tiene que estar al día día en la revisión de que desde que llega el, o sea desde que, una puntilla está su sitio donde debe estar, hasta que una persona que ingrese a la empresa, se sienta cómodo, se sienta agradable, se sienta bien, se sienta aceptada dentro de la empresa, eh, teniendo en cuenta en que tiene que administrar de que la persona, eh, o sea, a nivel general todo lo que es a nivel financiera de la intervención de cada persona, de la intervención, de cada artículo, de cada inmueble que esté dentro del... inmueble no, eh, se me olvida el nombre, dentro de cada mueble, dentro de cada eh, o sea que cada cosa esté en su sitio y que esté cumpliendo con lo que debe cumplir, el rol de director administrativo es eh, llevar una eh, digámoslo así, llevar una eh, una sinfonía acorde y sin, y sin parte que no, ay se me fue (silencio)

ENTREVISTADOR: ¿Que todo esté encadenado?

JUAN: Sí pero, eh, (silencio) sí que todo está encadenado, eh, sí dejémoslo en esa forma que todo esté encadenado, que todo funcione, pero más que, no, más que encadenado, esté engranado, a nivel de engranaje que esté funcionando, o sea que la parte de los ingenieros esté funcionando, de que la parte administrativa funcione, de que la estructura de la empresa, me refiero a estructura física sea acorde y sea aceptada por los ingenieros, que sea cómoda para ellos, que tengan lo necesario para poder trabajar, que tengan lo necesario para poderse sentir bien.

ENTREVISTADOR: Ok, y cuéntame cual es el rol y la importancia del director de proyectos

JUAN: El director de proyectos es el que lleva la batuta de la orquesta sinfónica de los proyectos, es la persona que debe dirigir una orquesta de instrumentos independientes, pero que a su vez todos suenan acordes y a una misma melodía, que al final lleve a culminar su sinfonía, la gente, en este caso, los clientes se sientan a gusto, se sientan complacidos y se sientan bien con lo que tienen

ENTREVISTADOR: Ok, cuéntame qué habilidades y competencias has visto en el gerente general

JUAN: Uy, al gerente general, habilidades y competencias, mmm, me quito el sombrero ante él, él conoce de los productos, tiene muy claro el negocio, o sea, el negocio lo tiene muy claro, tiene muy clara la parte de la administración de los recursos, eh, es humano, o sea, porque es algo vital, ósea, empezando si la cabeza general, la cabeza visible es una persona, eh, agresiva o es una persona poco cordial, pues hacia abajo se va a deteriorar digámoslo así, eh, (silencio) pues quiere llevar adelante la empresa, la ha sostenido y la ha mantenido, durante 20 años digámoslo así, la originó, la hizo crecer y la ha mantenido, eso me ha parecido importante

ENTREVISTADOR: Ok, qué habilidades o competencias has identificado en el director administrativo

JUAN: (silencio) eh, (silencio) pues realmente hacia la parte administrativa conozco poco, eh, pero como lo conozco, pues por lo, las conversaciones entabladas por las relaciones que hemos tenido, eh, podría decir que es una persona también, eh, (silencio) metódica, o sea tiene ciertos métodos para su manejo, es una persona, eh, organizada y tiene que serlo, pues de por sí la administración es parte de organización, eh, calculadora, porque tiene que manejar parte del nivel administrativo, nivel financiero, los recursos de la empresa y pues una mala decisión puede conllevar a un resultado no esperado, eh, también es una persona cordial, amable, pues porque tiene que estar administrando gente, templada, también por lo mismo tanto pues, decía mi madre "ni mucho que queme al santo, ni poco que no lo alumbré", pero tiene que tener ciertos controles, pues básicamente, no puedo andar...

ENTREVISTADOR: Y cuéntame el director de proyectos, qué habilidades y competencias has visto en él

JUAN: Tienen la capacidad de escuchar, porque, pues ósea, es una persona que está dispuesta a escuchar a su gente, eh, es una persona también pues rígida, en sus manejos, pues tiene que serlo por que es la persona que lleva el manejo de todos los proyectos, y pues un proyecto mal llevado puede conllevar a sanciones financieras y pues no es conveniente para, ni para la empresa, ni para él, ni para los que están a cargo de él, porque es una imagen, digámoslo, lleva la imagen de la empresa, porque son los productos que se están viendo a nivel general, es decir, es como un panadero que deja quemar el pan, él no puede darse ese lujo, si, ni dejar que el pan tenga mal sabor, ni que tenga mala presentación, pues, es una persona muy, que tiene que tener la visión clara, el concepto claro y unas metas claras, saber administrar, manejar y llevar a cabo para qué pues, tanto las personas que están trabajando con él se sientan bien y así como las personas que van a recibir lo que él está manejando, también se sientan bien

ENTREVISTADOR: Ok, cuéntame, específicamente qué conocimiento debe tener cada uno de ellos, para manejar de manera excelente su cargo, entonces, el gerente general qué conocimiento debe de tener.

JUAN: Uhmmm, pues aquí en AS/NET tiene todo el conocimiento, ósea, ahorita, ósea, conocimiento parte administrativa, parte de proyectos, eh, parte de eh, comercial, igual porque igual, él es el que sale a vender o como que ayuda a mantener el producto, eh, pues, eh, el gerente general, es el cerebro principal de acá, el que hace que se mueva todo, eh, el director administrativo también?

ENTREVISTADOR: El Director administrativo, qué conocimiento debe de tener

JUAN: Conocimientos financieros, eh, de talento humano, porque ahorita pues eh, algo de parte legal, eh, básicamente pues sería la parte legal financiera y de talento humano porque son la fusión de lo que él va a representar y va a manejar

ENTREVISTADOR: Y el director de proyectos

JUAN: El director de proyectos debe tener conocimientos tecnológicos, conocimientos del negocio, eh, (silencio) ahorita pues con el boom con lo que es la administración de proyectos, manejos de PMO, eh, y actualmente a nivel de la empresa que nosotros representamos que es de servicios tecnológicos, reglamentación del nivel internacional, normas ISO

ENTREVISTADOR: Ok, bueno tú consideras que es importante estas personas conozcan la cultura de la compañía para desempeñar sus cargos

JUAN: Cuando me preguntas por cultura es...que

ENTREVISTADOR: Cultura organizacional

JUAN: Ah cultura organizacional, ah sí claro

ENTREVISTADOR: La cultura de la empresa

JUAN: Sí, claro porque ellos son, ósea, más que con, ósea, cuando ingresa un empleado nuevo que viene de otra empresa tiene o viene con un conocimiento diferente al que acá se maneja, cada empresa es como una familia, y cada familia tiene unos padres, y cada padre cría diferente a sus hijos, eso vienen a hacer ellos, nuestros padres digámoslo así, y nos deben guiar a nosotros, nos deben educar y nos deben saber llevar saber al fin que ellos buscan, para la empresa, entonces es importante que ellos conozcan de la cultura organizacional para sí mismo podernos llevar a nosotros, no es lo mismo una empresa eh, de 2000 empleados, que un gerente pues no tiene relación con todos, a los que es AS/NET que es una empresa que está creciendo a cierto ritmo, pero igual es una empresa inferior a 200 empleados que nosotros nos conocemos y que pues eh, ahmm, a comentario general tenemos a ellos como nuestros guías, como nuestros tutores, como nuestros maestros

ENTREVISTADOR: ¿Tú sabes que es un plan de sucesión?

JUAN: No

ENTREVISTADOR: Tú no sabes que es un plan de sucesión

JUAN: No, no, no

ENTREVISTADOR: ¿Y crees que hay algo así, parecido o has escuchado dentro de la empresa?

JUAN: Pues, si me pongo a analizar, sucesión que suceda al siguiente sí, si hablamos de plan de sucesión, podría llegar a interpretar que eh, son cargos, que pueden existir cargos heredables, entonces pues si son cargos heredables, el día de mañana yo puedo decir que mi hijo por estudiar ingeniería de sistemas, puede llegar a ocupar mi cargo, algo así como suceder, pues por conocimiento propio en Bavaria, existía algo así, si los hijos de los empleados podían llegar a ocupar un cargo dentro de la empresa, pues de una forma más fácil que un externo

ENTREVISTADOR: ¿Y tú crees que aquí en la empresa hay un plan de sucesión, por ejemplo, para los cargos directivos?

JUAN: Eh, es lo que se visualiza ósea, se ve, pero que existe no lo se

ENTREVISTADOR: Cómo se ve, explícame eso

JUAN: Como se ve, ósea, vemos que existen a nivel de la alta gerencia o a nivel directivos, se ven que hay un gerente, esa cabeza gerencial tiene a sus familiares, digamos, a sus hijos dentro de la empresa ocupando unos cargos directivos, y esas personas que tiene a sus directivos, tienen a sus hijos dentro de la empresa, entonces es como si se viera un plan de sucesión, es decir, ósea, a nivel de las partes administrativas, es más, ósea, tienen cierta ventaja ellos, ósea, a nivel de ingreso a la empresa y llevar una carrera dentro de la empresa a que un externo llegue a ocupar ese tipo de cargos

ENTREVISTADOR: Ok, te entiendo, ¿Tú identificas a AS/NET como una compañía de constantes cambios?

JUAN: Mmmm, no

ENTREVISTADOR: Por qué

JUAN: Precisamente porque eh, hay un miedo a la innovación y al cambio, en más de una ocasión he sentido mi precedente que deberíamos evolucionar, deberíamos tomar nuevas herramientas y poder hacer muchas mejoras internas, eh, en el tiempo que llevo en la empresa, lo he dicho abiertamente a vos varias veces, pero no se ha visto ese tipo de cambio sí, igual llevamos trabajando con herramientas, o a nivel general, si miramos internamente, las herramientas que se están trabajando, con herramientas que ya han cumplido cierto tiempo y han evolucionado hacia el exterior por acá en la empresa seguimos con esas mismas

ENTREVISTADOR: Ok, cuéntame una situación de cambio que haya vivido AS/NET, y cuáles fueron las situaciones que rodearon ese cambio, primer cambio que se te venga a la cabeza

JUAN: El de administración de talento humano

ENTREVISTADOR: Ok, y cuéntame qué situaciones existieron alrededor de ese proceso de cambio

JUAN: Antes eh, la persona, o el único responsable era de las entrevistas, de digamos así, el responsable del manejo del personal, y eso era el director administrativo, eh, y él era el responsable de, pues todo un proceso, además de manejar su personal y manejar los recursos y todo, tenía pues, esa responsabilidad, cuando se generó el proceso de, se generó el, la, la, el área de talento humano, eh, ya empezó a existir una persona responsable de los procesos de selección, la, buscar el bienestar del personal dentro de la compañía, se han generado ciertos manejos de comités, se ha involucrado más al personal de la compañía, pues en cosas deben de estar dentro de la misma, pero que antes no existían, si no eran ocasional que por un motivo especial, digámoslo así, una brigada, de quien quiere pertenecer a la brigada, pues eran 4 o 5 y ya, paren de contar, y no habían capacitaciones, no habían eh, tiempos para administrar ese tipo de comités internos de la empresa, entonces eso es lo que yo he visto a nivel evolutivo, con respecto a la compañía

ENTREVISTADOR: Cuéntame qué fortalezas tienen AS/NET para favorecer un proceso de gestión de cambio

JUAN: Es una empresa ya constituida, que ya tiene un peso y un reconocimiento a nivel nacional, eh, sus clientes ya son clientes de peso, eh, por su misma estructura y su misma constitución, puede llegar a evolucionar y a cambiar, estamos a la espera de las mejoras internas a nivel de los roles, de las definiciones de cada persona, eh, a mí se me hace que es una empresa bastante estable, bastante fuerte, que tiene muy buenos cimientos, sí, y tú sabes que una construcción con buenos cimientos va a ser una construcción rígida, entonces por todos los años de experiencia, por toda la gente que trabaja en la empresa, AS/NET puede cambiar mucho, puede evolucionar mucho, y pues por las personas que están entrando nuevas, son personas que también, son gente joven que tienen muchas ideas y muchas, mucho conocimiento fresco, con respecto a lo que viene hacia el futuro

ENTREVISTADOR: Perfecto. Si estuviera en tus manos hacer un cambio en las personas, que involucre personas, ¿qué aspectos tendrías en cuenta para garantizar el éxito de ese cambio?

JUAN: Que cambiara yo en las personas...

ENTREVISTADOR: No, si tuvieras que hacer un cambio que involucre a personas ¿qué aspectos tendrías en cuenta para que fuera exitoso?

JUAN: Si tuviera que hacer un cambio que involucre personas...mmm... un cambio que involucre personas...

ENTREVISTADOR: O si tú tienes que gestionar un cambio, ¿qué harías para que fuera exitoso?

JUAN: Un equipo de trabajo...para hacer un trabajo en equipo...o sea...no es lo mismo un equipo de trabajo, que trabajo en equipo, armaría o buscaría las personas más idóneas...eh... para hacer este proceso...eh...pero de tal forma en que entre todas ellas se colaboran y forman lo que te decía anteriormente, un buen engranaje entre ellos, para que la maquinaria siga funcionando, tú sabes que en una máquina sincronizada, una pieza que falle pues daña, daña el resto, entonces más que todo es eso, un buen equipo de trabajo.

ENTREVISTADOR: Okey. Cuéntame ¿qué características o qué competencias tienes tú que ayudarían a movilizar un cambio en AS/NET?

JUAN: Jummm!!! (Risas) ¿Qué tengo Yo que me permiten hacer un cambio? ... ganas...muchas ganas...muchas ganas de conocimiento...muchas ganas de aprendizaje...tengo muchas ganas de implementar cantidad de ideas o de que me permitan implementarlas, eh... tengo... la capacidad de enseñar...tengo la capacidad...pues ya lo había dicho antes...de aprender...tengo...en parte... eh...es que es...mmm...liderato, me siento una persona capaz de asumir nuevos retos y de dirigir a los que estén conmigo a esos nuevos retos para llegar a ser cumplidos, a una cima a una victoria...ehmm que más tengo Yo...ehh... curiosidad...

ENTREVISTADOR: ¿Curiosidad?

JUAN: Sí, mucha curiosidad porque...ehh... me gusta estar... o sea... a mí me gusta investigar, no quedarme con las dudas, ahondar más en las cosas...ehh...pues así...a este instante eso.

ENTREVISTADOR: Bueno, cuéntame ¿qué canales de comunicación se utilizan en AS/NET para ,

JUAN: Eh... canales, el...pues si pudiéramos decir que una reunión es un canal, pues en algunos casos hay reuniones en que se informan ciertos cambios...ehh...escritos pues los medios electrónicos...pero...no, básicamente serían esos dos, reuniones y medios electrónicos.

ENTREVISTADOR: Okey. Cuéntame ¿Quién defina la información que se va a transmitir?

JUAN: ... Esto es una... ¿cómo se dice? ... o sea...voy a suponer porque no sé, creo que es el... la parte de talento humano, la que difunde... o sea... hace los...el medio escrito y lo difunde, en base a lo que...pues a lo que le solicitan allá al área, pero no sé si sea así, porque puede existir la... el comunicado directo y que de alguno de los directivos que diga...no...quiero que me transmita esto, tal cual yo lo dije, pero no...

ENTREVISTADOR: Okey. ¿Qué ocurre cuando el gerente, el director administrativo y el director de proyectos, se ausentan por un largo periodo de tiempo por una eventualidad no programada?

JUAN: ¿Qué sucede? Dentro de la empresa, nada debe suceder, todo debe seguir funcionando tal cual y así ha sido... o sea... el hecho es que ellos...ehh...administran...pero igual internamente tiene que seguir funcionando, o sea, el mecanismo tiene que seguir funcionando exactamente igual, o sea, es lo mismo un reloj...ehh... internamente un reloj debe funcionar exactamente igual así le falte el horario, el segundero o el minuterio, internamente la máquina va a seguir funcionando.

ENTREVISTADOR: Okey. Cuéntame ¿Cómo se tramitan los procesos de innovación o sugerencias de cambios a la compañía?

JUAN: No los conozco, Yo solamente lo he dicho... eh enviado algunos mails, pero... por ejemplo en el caso a...pues... a mi jefe directo, al director, pero de ahí para allá, no más...o sea no conozco ningún canal.

ENTREVISTADOR: Okey. Cuéntame ¿Qué proyección tiene la empresa y qué cambios debe sufrir para cumplir la misión que tiene?

JUAN: Como te dije, yo creo que la misión en parte ya la tiene cumplida, es hora de hacer un cambio de visión, y ¿qué debe hacer? Innovar en nuevas tecnologías, eh...arriesgarse a meterse al océano rojo, dejar de ser un océano sur y meterse a un océano rojo, eh...y si...pues sacar nuevos productos, nuevas cosas, hay muchas cosas que, que se están perdiendo...digámoslo así...en manos de la competencia, por no innovar, por no cambiar, por no evolucionar.

ENTREVISTADOR: Okey. ¿Tú consideras que en este momento la compañía está preparada o las personas están preparadas para asumir estos cambios?

JUAN: Mmmm, No. O sea, no es porque la compañía no esté preparada, es porque aun la gente no tiene la mentalidad del cambio, pues por lo que hay mucha persona antigua, tú sabes que los...el miedo al cambio existe en todos... ¿sí? ... y ese miedo es pues lo que mucha gente a veces genera un escudo, un bloqueo y no permite que eso suceda, es más bien como poderles abrir la mente, quitarles ese escudo que los está cubriendo y dejar o permitir, dejar que ellos permiten ser abrazados por este cambio, porque es que no es un cambio de golpe, si no es un cambio de abrazo.

ENTREVISTADOR: Okey. Teniendo en cuenta el conocimiento que tienes de la cultura de la empresa ¿Consideras que los cargos gerenciales, los cargos directivos, como los cargos operativos, estarían preparados para una sucesión en un cargo gerencial?

JUAN: Pues...Si, o sea, en parte si y en parte no (risas). ¿Por qué si? Porque ya el gerente actual, ya está a dónde pudo llegar con su misión, ¿sí? Y es necesario una nueva visión, nuevos objetivos, nueva visualización ir más allá. Y ¿Por qué no? Porque como lo que te decía anteriormente, el cambio da miedo, y pues un cambio gerencial, pues, como te digo, es la base, o sea, pues es como él... nuestro guía, nuestro gurú, el que nos estaba llevando y que al cambiarlo pues, puede llegarse a sentir un poco de incertidumbre para donde vamos o que vamos a hacer ¿sí? Si él nos llevaba para un norte...ehhh... es el miedo de que al cambio digan...no ya no vamos para el norte, nos vamos para el éste, entonces, la empresa puede estar adaptada al cambio, la empresa digámoslo así, en estructura social, puede estar adaptada al cambio, pero individualmente, siempre van a existir ciertas partes, ciertas personas que van a generar un escudo como de rechazo.

ENTREVISTADOR: Okey. Hablando de los clientes de la compañía, ¿se verían afectados con un cambio de este tipo?

JUAN: No deberían verse afectados, para nada, porque somos una empresa, una empresa estructurada, una empresa firme y para ellos debe ser totalmente transparente... grandes compañías como lo son Apple, a nivel internacional o Bavaria de acá, ellos tienen cambios administrativos, digámoslo así que constantemente, pero a nivel general y a nivel mundial sigue siendo la misma empresa, eso es lo que nosotros debemos ser...ser siendo la misma empresa, sea quien sea la persona quien nos dirija, pues siempre y cuando esa persona tenga... o sea... nos lleve en aras de seguir creciendo.

ENTREVISTADOR: Bueno, Juan, Muchas gracias por tu tiempo, muchas gracias por tu disposición.

JUAN: Para servirte

ENTREVISTADOR: Que estés muy bien.

JUAN: Gracias.

Anexo 4

Transcripción entrevista Luisa

Luisa: El nombre ha sido cambiado para proteger la identidad del participante

ENTREVISTADOR**: Buenos días Luisa, ¿Cómo estás?

LUISA: Buenos días

ENTREVISTADOR: Bueno, primero te quiero agradecer el espacio que nos estas brindando, para realizar esta pequeña entrevista, el objetivo es netamente académico, si deseas... eh... ampliar un poco más la información, que nos brindes, de los diferentes aspectos que vamos a tocar, te lo agradecería mucho. ¿Bueno?

LUISA: Okey.

ENTREVISTADOR: Luisa, antes de iniciar nuestra entrevista, ¿Tienes una pregunta particular acerca del proceso?

LUISA: Mmmm, si, quisiera saber cuál es el objetivo exactamente, como el enfoque.

ENTREVISTADOR: Bueno, el enfoque es, como te comenté hace un momento, es netamente académico,... eh... queremos validar algunos aspectos de la empresa, la visión que tú tienes frente a algunos aspectos particulares, porque desde la visión académica, queremos hacer una propuesta de valor para la compañía.

LUISA: Okey

ENTREVISTADOR: Bueno Luisa, primero cuéntanos acerca ti, hace cuanto estas en la empresa, qué rol desempeñas en la empresa...

LUISA: Bueno, yo llevo dos años y medio acá en la compañía, mi cargo es Coordinadora de la PMO, y básicamente lo que debo hacer, es administrar los recursos que se tienen para los proyectos, y monitorear y controlar que todos los objetivos se cumplan.

ENTREVISTADOR: ¿Qué tan importante es tu cargo para la compañía?

LUISA: Yo considero que es un cargo de alta importancia

ENTREVISTADOR: ¿Por qué?

LUISA: Porque manejó temas estratégicos y temas operativos. Estratégicos en cuanto a la planeación, en cuanto a cuál es la mejor metodología y la mejor manera de hacer las cosas y operativos pues porque en mi área se centraliza, toda la operación de los ingenieros, la asignación de los ingenieros para poder trabajar los proyectos.

ENTREVISTADOR: Bien, bueno, cuéntame en general, cual es la estructura de la empresa y donde está ubicado tu cargo.

LUISA: Bueno, la empresa tiene... eh... la gerencia, que es digamos el nivel más... el nivel superior, debajo de la gerencia están las direcciones, dentro de esas esta la dirección de proyectos y debajo del director de proyectos está mi cargo, que es el de coordinadora.

ENTREVISTADOR: ¿Qué impacto tiene la dirección de proyectos en la empresa?

LUISA: Jum, ¡Total!, pues es el Core de la empresa, porque la empresa se dedica es a hacer proyectos entonces pues la dirección de proyectos yo diría que es de las más... de las de mayor impacto de la compañía porque maneja todo el core.

** Entrevistador: Leidy Sabogal

ENTREVISTADOR: En ese orden de ideas, cuáles consideras Tú que son los cargos primordiales para... para el funcionamiento de la empresa.

LUISA: Mmmm, bueno, yo creo que los cargos que tienen un alto conocimiento técnico. Entonces cómo los líderes y líderes técnicos, que son como los que tienen todo el conocimiento y el soporte de las bases de nuestro producto

ENTREVISTADOR: ¿Y de los cargos gerenciales?

LUISA: El director de proyectos...pues... y el mío, jajajaja.

ENTREVISTADOR: Y el tuyo, bueno; Ya que estamos hablando de personas, cuéntame, cual, como es el proceso de selección de la empresa. ¿Lo conoces?

LUISA: Siii.

ENTREVISTADOR: Cuéntame, descríbeme cómo es ese proceso de selección.

LUISA: Bueno el área que requiere una vacante, una persona, hace la solicitud a gestión humana, indicándole pues cual es el perfil que requiere, los conocimientos, las habilidades. Con esta información gestión humana hace como una preselección de hojas de vida y se las pasa a la persona que lo solicitó, eh, la persona revisa y selecciona las que considera que son apropiadas, se citan a una entrevista inicialmente con gestión humana, como para hacer como el filtro de las habilidades y las competencias y cuándo gestión humana pues ha hecho ese filtro, la... entrega los preseleccionados al área encargada y dependiendo del tipo de cargo se hace un assessment o se hacen pruebas técnicas o el tipo de pruebas que se consideren y ya con eso se seleccionan.

ENTREVISTADOR: Bueno, cuéntame un poco más, acerca del assessment, que evalúan en ese assessment.

LUISA: En el assessment lo que se busca es encontrar cómo la persona más idónea, no solo técnicamente sino también allí se evalúan como sus habilidades de comunicación, de liderazgo de e tomas de decisiones.

ENTREVISTADOR: Teniendo en cuenta eso, cuáles consideras... cuales consideras que son los aspectos, que se tienen en cuenta para seleccionar a una persona.

LUISA: Ehm, pues en lo que visto creo básicamente, los más importantes sería como los temas técnicos que es como lo que pues más nos pega aquí en la empresa, se busca mucho que la gente tenga el conocimiento que se requiere y pues también ya dependiendo del cargo pues se buscan que sean personas que sean, pues, que tengan un gran nivel de liderazgo, habilidades comunicativas...

ENTREVISTADOR: O sea, dependiendo el cargo, hay determinadas características...

LUISA: ¡Competencias!

ENTREVISTADOR: Competencias. ¿Tú conoces esas competencias?

LUISA: No todas, no para todos los cargos.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles conoces?... por ejemplo.

LUISA: (Silencio) No me acuerdo. Jajajajajaja.

ENTREVISTADOR: Bueno, ¿hay, en la empresa hay un proceso de promociones internas establecido?

LUISA: No.

ENTREVISTADOR: ¡¿No?!

LUISA: Pues no lo conozco

ENTREVISTADOR: No lo conoces, porque..., por qué no lo tienes como tan claro o por qué crees que no lo conoces, ¿porque no existe o porque no se ha podido evidenciar en procesos?

LUISA: Pues no he visto que lo hayan socializado, Eh visto que si..., pues si he visto como hacen el manejo cuando alguna persona eh... pues tiene la posibilidad de pronto de una evaluación, pero es más como, que se analiza una

persona que es, que queremos se puede promover, más que digamos que si se abre una vacante aquí interna como debe ser el proceso, pues como buscar primero internamente si se puede beneficiar, no sé, no lo he visto como tan claro.

ENTREVISTADOR: No lo has visto claro. Pero entonces, hay personas que han sido promocionadas en un...

LUISA: Sí, si lo que se hace es como ver cuando las personas son buenas y tienen buenos resultados, entonces evalúan la posibilidad de promoverlas.

ENTREVISTADOR: Y... cómo es ese proceso, explícame, con las personas que han sido promovidas, como es ese proceso.

LUISA: Lo que he visto es que Gestión Humana las llama y hace como entrevistas y revisa si su perfil, sus estudios, la experiencia que ha requerido si eso como que se ajusta a poderlo promover al siguiente nivel o al que esté disponible y luego se hace un análisis con el jefe directo, que pues él es quien finalmente aprueba la promoción o no y luego pues llaman a la persona le dicen sus nuevas condiciones tanto salariales como sus nuevas responsabilidades en el cargo.

ENTREVISTADOR: Okey. Teniendo en cuenta eso... ¿en la empresa hay perfiles del cargo definidos?

LUISA: Sí.

ENTREVISTADOR: Y cuéntame qué aspectos se tienen en cuenta en esas descripciones de cargo.

LUISA: Ehhh... están las... como el perfil que se requiere y las funciones, las funciones de cada uno de los cargos y las responsabilidades.

ENTREVISTADOR: Y... adicional a esto, esos perfiles del cargo, ¿se tienen en cuenta para el proceso de selección? ¿O para los procesos de promoción?

LUISA: Sí (dudosa), entiendo que sí.

ENTREVISTADOR: ¿Entiendes que sí?

LUISA: Pues esperaría que sí (Risas), no pues es que, digamos que somos el proceso de selección está tan... enfocado en gestión humana, pues lo que se espera, es que cuando se solicita un candidato, pues, en gestión humana debe hacer como es match, de que el candidato cumpla con el perfil que está establecido para el cargo que se está solicitando.

ENTREVISTADOR: Si el proceso de selección dependiera de ti, fuera tu responsabilidad, ¿Qué pasos incluirías en ese proceso de selección, que actividades para mejorar la calidad en el proceso de selección?

LUISA: Mmmmm... déjame pensar... pues es que yo creo que como lo están haciendo actualmente está adecuado, de pronto no sé si... sí sería bueno que el primer filtro no fuera de gestión humana, sino del jefe, porque, pues es posible que, haya cosas que técnicamente el jefe pueda valorar y de pronto, pues pueda compensar ¿Si me entiendes?, que de gestión humana digan, “No es que este yo no lo seleccionó porque es impuntual” pero entonces el jefe directo pueda decir, “No pero pues tiene lo que necesito técnicamente, entonces digamos que el tema de la impuntualidad no me preocupa”, entonces pues pensaría yo que de pronto podríamos ahí...

ENTREVISTADOR: Es decir que para la toma la decisión de si una persona, es contratada o no, durante el proceso de selección ¿Pesa más el criterio de gestión humana, que el del jefe inmediato o la parte técnica?

LUISA: Pues no creo que en este momento pese más el de gestión humana... pero, bueno no sé si conozco bien el proceso, pero, entiendo que el primer filtro que se hace, lo hace gestión humana, entonces, no es que pese más, pero de pronto en ese filtro se pueden estar yendo de pronto personas que podrían haber sido pues adecuadas.

ENTREVISTADOR: De acuerdo, me voy a devolver un poco, discúlpame. Eh, acerca del tema del assessment, tú nos comentabas hace un momento, que el assessment se hace para unos cargos y para otros no, quiero que me cuentes un poco como son esos assessment, que pretenden evaluar y qué otras herramientas utilizan para los procesos de selección para evaluar esos tres aspectos que me mencionaste.

LUISA: Bueno el assessment lo que busca es cómo poder ver en un solo momento, la persona en varios aspectos, no solamente, ni solamente la parte psicológica ni solamente la parte técnica, sino que en el assessment, uno puede como visualizar a grandes rasgos, cómo se comporta la persona en situaciones que serían similares a las que tendría que trabajar en su día a día, entonces pues, de todas me parece una de las mejores herramientas que hay porque, pues de verdad uno puede ver como en vivo y en directo a todos los candidatos y tomar una decisión como con más herramientas... y que otras herramientas... ¿Cuál fue la otra pregunta que me hiciste, que otras herramientas...?.

ENTREVISTADOR: ¿Qué otras herramientas utilizan para evaluar en el proceso de selección y que pretenden evaluar cada una? Por ejemplo, el assessment, ¿para ti que pretende evaluar?

LUISA: Para mí pretende evaluar la integralidad de la persona.

LEIDY: La integralidad. ¿Qué otras herramientas utilizan en el proceso de selección?

LUISA: Ehmm, están las pruebas psicotécnicas...

ENTREVISTADOR: ¿Que pretenden evaluar esas pruebas?

LUISA: Ehhh..., como las fortalezas de la persona, como poder identificar realmente si es una persona que, tiene, no sé, manejo del cambio, que si él tiene manejo de la frustración y poderla ubicar de acuerdo pues al cargo que va a ocupar y están las pruebas técnicas, que ya como tal si es exactamente los conocimientos que tiene la persona para el cargo que va a ocupar... ¡Ahh! Bueno y las entrevistas.

ENTREVISTADOR: Bueno, hablemos un poco de la junta directiva, tu visión acerca de la junta directiva, cuéntame ¿Qué características tienen las personas que integran la junta directiva para cumplir la visión y la planeación estratégica de la empresa o que características deben tener? Mejor.

LUISA: Bueno, yo creo que las características que deben tener es que deben ser personas, con una visión global de toda la compañía, que no solamente estén enfocadas en un área sino que tengan como la trazabilidad, transversalidad mejor, de ver toda la compañía y saber para dónde queremos ir para que con base en eso, las decisiones que se tomen todas estén enfocadas a una misma dirección y no que de pronto se tomen decisiones sin una meta, sin un plan trazado y lo otro es que, obviamente, que... sean personas que tomen decisiones.

ENTREVISTADOR: En ese orden de ideas, cuéntame ¿Cuál es el rol del gerente general de AS/NET?

LUISA: Pues el gerente es como quien ejecuta las decisiones de la junta directiva y quien... pues como que está pendiente o pide cuentas a los responsables de que esas decisiones se ejecuten.

ENTREVISTADOR: Y ¿Cuál es su importancia para que se cumpla la misión de la empresa?

LUISA: Pues él debe, pues la importancia... si se asume ese error, es toda, porque él es quien debe hacer que esa estrategia se cumpla y la estrategia, pues la misión está dentro de la estrategia, entonces digamos que él tiene que hacer que se materialice eso que han planificado.

ENTREVISTADOR: Tú acabas de decir “Si se cumple ese rol” ¿Tú crees que actualmente se está cumpliendo ese rol?

LUISA: Mmmm... pues no como en un 100%.

ENTREVISTADOR: ¿Porque lo visualizas así?

LUISA: Realmente no he visto, como la gerencia como realmente dando directrices, por lo menos desde, no ha mi nivel se alcanza a ver eso, no sé si hacia los directores si ellos lo perciban así, pero, a veces siento que no lo vemos como un director como alguien que nos esté diciendo para dónde vamos.

ENTREVISTADOR: Okey. La misma pregunta para el director administrativo y financiero ¿Cuál es su rol y cuál es su importancia para que la misión de la compañía se cumpla?

LUISA: El director administrativo y financiero, pues... debe como velar porque las finanzas de la empresa sean sanas, entonces que se tomen decisiones de compras adecuadas, decisiones administrativas adecuadas y que además la infraestructura y los sitios sean adecuados para las personas que están trabajando.

ENTREVISTADOR: Y ¿Cuál es su rol y cuál es su importancia para que la misión de la compañía se cumpla?

LUISA: Tiene una importancia alta en cuanto a que... de él depende como el bienestar también de las personas, si él no genera una infraestructura adecuada, pues las personas no van a estar muy motivadas.

ENTREVISTADOR: Y por último el director de proyectos que es tú...

LUISA: Mi jefe.

ENTREVISTADOR: Tu jefe.

LUISA: ¿Qué importancia tiene?

ENTREVISTADOR: Primero ¿cuál es el rol que desempeña? Y ¿Qué importancia tiene para que se cumpla la misión de la empresa?

LUISA: Okey. El rol que el desempeña es... eh, dirigir todas las actividades tendientes a cumplir los objetivos de los proyectos, entregar los proyectos a tiempo, con la calidad que debe ser, a mantener un buen contacto con los clientes y que todo se cumple digamos dentro de lo acordado.

ENTREVISTADOR: Entonces, si quieres amplíemos un poco más ese rol del director de proyectos, él es el encargado de...de qué y ¿Cuál es su responsabilidad?

LUISA: Su responsabilidad es que las personas que tiene a su cargo, trabajen de manera tal, que podamos cumplirles a todos los clientes los acuerdos que tenemos y entregarles los proyectos con las condiciones pactadas.

ENTREVISTADOR: Es decir que, él es como el dueño de la fábrica si hablamos... si hacemos la semejanza entre AS/NET y una fábrica, él es responsable del producto que se ofrece.

LUISA: Exactamente.

ENTREVISTADOR: Y ¿cuál es su importancia para que se cumpla la misión de la empresa?

LUISA: ¡Total! Por qué pues es que la misión básicamente está enfocada, en eso en satisfacer a los clientes, en entregar productos adecuados.

ENTREVISTADOR: Mmm, perfecto. Bueno, cuéntame de estos tres cargos que acabamos de ver cuáles consideras tú, que son las habilidades que los caracterizan para que desempeñen muy bien su rol, entonces por ejemplo el gerente general, cuáles creen que son esas características, esas habilidades...

LUISA: Las que él tiene, o las que debería tener.

ENTREVISTADOR: Mmm... las que debería tener... ¡y las que tiene!, si quieres hacemos la semejanza, la comparación.

LUISA: Las que tiene, considero que es una persona muy carismática, que... tiene como... o guarda como mucho respeto hacia todos los demás y...así como... o sea, como que respetar las personas y tiene una imagen de respeto, todos creo que, todas las personas lo ven a él como con esa figura como de Papá, como que lo respetan, eso me parece que es... una fortaleza muy grande y que es una característica que todo gerente debe tener. Eh... pues también obviamente el conocimiento de la compañía, pues él conoce muy bien, conoce los clientes, conoce el negocio, entonces creo que, esa también es una habilidad importante que tiene y que debe tener, en lo que de pronto creo que haría un poquito de falta es como... como esa... como que genere directrices...como que... como que se manifieste más hacia todo el mundo, porque a veces como que no... Pues no, no alcanza a llegar hasta el último nivel de pronto las directrices que él sí da a las otras personas.

ENTREVISTADOR: Ahora cuéntame con las son las habilidades o las características... evidenciadas en el director administrativo.

LUISA: Él es una persona muy organizada... eh... que tiene también un conocimiento muy amplio de todos los temas legales, financieros, conoce muy bien la compañía, tiene una experiencia muy grande acá en AS/NET, entonces creo que con esas habilidades que tiene pues, pues digamos en el área administrativa yo veo que el tema funciona muy bien.

ENTREVISTADOR: Y en la dirección de proyectos ¿Qué características tiene tu jefe?

LUISA: Eh... tiene mucho conocimiento, conoce perfectamente los productos técnicamente, funcionalmente, tiene un excelente manejo con los clientes y también genera como mucha empatía con la gente... eh... tiene muchas ideas de mejorarlo, digamos, tiene muchas ganas de no quedarse quieto si no que siempre tiene ganas de mejorar e implementar cosas nuevas... eh... creo que le falta un poquito cómo tomar decisiones, como poder materializar un poco más todo lo que se planea.

ENTREVISTADOR: Nos acabas de mencionar cuáles son las características que tiene, y que es algo que debería fortalecer para asumir mejor su rol.

Ahora cuéntame cuáles crees que son las más relevantes para que se cumpla con el rol del cargo.

LUISA: Mmm... creo que es muy importante también saber eh... comunicar las directrices, las cosas que él tiene, porque creo que él tiene en su cabeza bien pensado cómo debe administrar todo su equipo pero considero que de pronto lo que falta y que si es algo muy importante para que las cosas se den es poder comunicarle a todos los niveles que es lo que él está pensando y como es que está esperando las cosas.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles crees que son esos conocimientos que debe tener el gerente, el director administrativo y el director de proyectos?

LUISA: Bueno, deben tener conocimientos en planeación estratégica, temas de monitoreo y control, indicadores eh... y especialmente temas de liderazgo, de manejo de las personas, habilidades comunicativas, creo que esas son como las principales.

ENTREVISTADOR: ¿Tú crees que estos tres cargos son importantes para el funcionamiento de la empresa?

LUISA: Totalmente. Son los cargos pilares del funcionamiento de la empresa.

ENTREVISTADOR: Y ¿consideras que las personas que ocupan estos tres cargos tienen un conocimiento pleno de lo que es la cultura organizacional de AS/NET?

LUISA: Mmm... la cultura organizacional, ¿a qué te refieres bien con esto?

ENTREVISTADOR: ¿Tú consideras que estas tres personas conocen muy bien cuáles son esos elementos que caracterizan a la gente que está en AS/NET, sus valores, la forma de trabajar, todo lo que tiene que ver con la cultura de la organización? ¿Tú consideras que ellos lo conocen, lo entienden y contribuyen a esta cultura?

LUISA: Yo creo que el director administrativo lo tiene muy claro, y el director de proyectos también creo que lo conoce, de pronto no sé si tan al 100% pero creo que debe tener un muy buen conocimiento de todo eso, de pronto no sé, porque no sé si es por la cercanía al cargo del gerente pues a veces tendría la sensación de que de pronto no tanto, pero pues no sé.

ENTREVISTADOR: ¿Tú sabes que es un plan de sucesión?

LUISA: Sí.

ENTREVISTADOR: ¿Cuéntame para ti que es un plan de Sucesión?

LUISA: Es como un plan que se establece las principales características de un cargo, los principales conocimientos que debe tener ese cargo y se establece como una persona que podría en algún momento determinado reemplazar a ese cargo, entonces, se establece un plan de cómo se va a transmitir ese conocimiento a esa persona para que esté preparada en el momento que se requiera.

ENTREVISTADOR: Y ¿consideras que actualmente hay un plan de sucesión en la empresa?

LUISA: No.

ENTREVISTADOR: ¿Por qué?

LUISA: Creo que no está muy bien levantada la información de cuáles son esas características o esas principales funciones que deberíamos enseñar a otra persona, ni tampoco es claro en el caso de que alguno de que los cargos importantes falte quien sería su sucesor.

ENTREVISTADOR: Es decir que, ¿qué pasa en caso de una incapacidad larga o un retiro del director de proyectos?

LUISA: Mmm... grave.

ENTREVISTADOR: ¿Por qué grave?

LUISA: Porque actualmente él tiene un conocimiento muy amplio de muchas cosas ahí hay algunas cosas que los líderes podrían sobrellevar, pero normalmente ellos consultan muchísimas cosas con él, entonces si él no estuviera sería tenaz.

ENTREVISTADOR: ¿y en caso de un retiro del gerente general?

LUISA: (Risas) Pero el tema de la gerencia no lo manejo como tal y no lo conozco tanto, no sé, pero realmente creo que de pronto podría suplirlo el director de proyectos, porque digamos que él conoce muy bien todo, no se los temas ya financieros, pero creo que de pronto entre todos los directores podrían llegar a suplir al gerente, pero no está tan establecido, no está claro.

ENTREVISTADOR: Okey. En el caso de hacer un plan de sucesión para el director de proyectos, ¿cómo crees que se deberían evaluar esas habilidades que deben tener el sucesor y el conocimiento que se debe adquirir?

LUISA: Toca hacer un levantamiento de información como siguiendo una rutina del director porque son varias cosas entonces tendríamos que empezar a ver cuáles son las principales cosas que le consultan a diario, cuál es el tema que más tiempo le consume a él, todas las funciones que tiene, cuál es ese 20% que hace que todo lo demás funcione más, pensaría yo que es como eso, es un análisis de Paralelo de ver, de todo el mundo de cosas que hace pues cuales son las realmente relevantes que tendríamos que hacer, mejor dicho que si el no estuviera sería tenaz.

ENTREVISTADOR: ¿Tú consideras que AS/NET es una empresa en constante cambio?

LUISA: Sí.

ENTREVISTADOR: ¿Por qué?

LUISA: Pues por lo menos si ahora, creo que hubo un tiempo en el que estuvo un poco inestabilidad, pero en los últimos años, pues, ha habido bastantes cambios, dentro de la planeación estratégica la gerencia ha establecido varias cosas que al principio no se pues no se pensaría que iban a suceder, ha habido cambio de jefes, movimientos de áreas, cambios de metodologías.

ENTREVISTADOR: Cuéntame el último cambio que tu hayas visto que realmente haya transformado la compañía.

LUISA: Pues está en proceso de transformación, no podría decir que en este punto ya vimos cómo se transformó la compañía, pero un cambio importante de la unificación de las áreas de proyectos es un cambio que está llevando a una transformación importante en la compañía.

ENTREVISTADOR: Y ¿cuéntame qué aspectos hay en ese cambio, qué circunstancias han rodeado a ese cambio?

LUISA: Digamos que el aspecto principal pues... para muchas personas es el cambio de jefe, de director y por otro lado el cambio de la metodología de trabajo, pues porque es lo que de pronto puede estar impactando más a las personas.

ENTREVISTADOR: ¿Por qué las impacta?

LUISA: Porque...porque son personas que vienen trabajando desde hace mucho tiempo de una manera, y la forma en que estamos en este momento trabajando pues... hace que la actitud tenga que cambiar un poco como su perspectiva, su forma de ver las cosas...entonces pues eso, para cualquier persona es complicado porque normalmente pues alguien viene haciendo las cosas de la misma manera todo el tiempo pues piensa que así lo está haciendo bien y pues no es que no lo esté haciendo bien pero de pronto pues mostrarle a otra persona que hay formas diferentes de hacer las cosas, pues no siempre es bien recibido.

ENTREVISTADOR: De acuerdo. Y cuéntame cuáles son esas herramientas o esas fortalezas que tú consideras que tiene el equipo de AS/NET para asumir cambios... que puede llegar a movilizar esos cambios.

LUISA: Mmmm... pues no es tanto que tengan... pero lo que he identificado que puede llegar a movilizar a la gente es... es que la gente entienda para que se están haciendo las cosas, porque se están haciendo las cosas y qué papel juega cada uno dentro de esos cambios... siento que en eso no lo estamos haciendo bien, pero tenemos todo para hacerlo.

ENTREVISTADOR: Perfecto. Bueno, cuéntame... si en tus manos está generar un cambio...de...en las personas...qué aspectos tendrías en cuenta para que este cambio fuera exitoso.

LUISA: En las personas...

ENTREVISTADOR: Sí... con las personas, con el equipo de trabajo

LUISA: Mmmm...primero eso que te digo...la comunicación... poderles decir a cada uno, qué papel está jugando, que estamos esperando de cada uno de ellos y porque lo estamos esperando así y porqué hemos tomado la decisión de cambiar hacia dónde vamos a cambiar, creo que eso es como lo más importante

ENTREVISTADOR: Okey. O sea, tu herramienta para que el proceso sea exitoso es comunicar.

LUISA: Es comunicar y ¡escuchar!, escuchar porque pues de pronto hay muchas personas que puedan tener otra visión distinta y que puedan aportarnos y mostrarnos que de pronto el cambio a donde los estamos llevando no es exactamente, así como debe ser y hay cosas que uno no esté bien, entonces también es importante que la comunicación sea en doble vía.

ENTREVISTADOR: En ese orden de ideas, cuéntame qué canales de comunicación se utilizan actualmente para comunicar esos cambios en la empresa.

LUISA: Mmmm...son pocos, pues actualmente, de vez en cuando se hacen reuniones, con la gente, pero no son...digamos que constantes o que estén definidas, si no que pues cuando se tiene algo así algo importante se citan a todas las personas y...pues está el correo que también se usa de vez en cuando...pero pues digamos que no hay algo así oficial.

ENTREVISTADOR: Y... esas reuniones que tu comentas, eh... ¿Quién define la información que se van a transmitir en esas reuniones o en esos correos?

LUISA: Pues para el caso de proyectos, normalmente el director.

ENTREVISTADOR: ¿Y para los temas corporativos?

LUISA: Mmm...El gerente con ayuda de... del director administrativo.

ENTREVISTADOR: Okey. Bueno, ¿qué pasa cuando el gerente, el director administrador o el director de proyectos se ausentan por un largo periodo de tiempo? ¿Cómo se maneja las responsabilidades que ellos tienen, la información que manejan, la relación con los clientes?

LUISA: En lo que he visto cuando el gerente se ausenta...mmm casi que todas las funciones las asume el director administrativo, pues como toda la parte...de...pues de manejo de facturas, todo eso y los clientes pues normalmente es el director de proyectos el que asume esa tarea de comunicación con los clientes...cuando se ausenta el director de proyectos... “Jummm”...

ENTREVISTADOR: ¿Se ha ausentado por un largo periodo de tiempo?

LUISA: No.

ENTREVISTADOR: ¿Cuánto es lo máximo?

LUISA: ¿Cómo una semana?... Tal vez.

ENTREVISTADOR: Eso es lo máximo que se ausenta

LUISA: Sí...ENTREVISTADOR: ¿Y cómo se maneja esa semana?

LUISA: Ehmmm... Hay cosas que quedan a mi cargo, hay cosas que quedan a cargo de cada... pues lo que hace él es como verificar cuales son los pendientes que están de la semana y encargarlos a las personas responsables, o sea los líderes de cada cliente.

ENTREVISTADOR: Okey. ¿Cómo se tramitan los procesos de innovación en la empresa y sugerencias de cambio?

LUISA: Jummm... pues actualmente hay un proceso de mejora continua...pero pues realmente yo no creo que nadie lo vea como proceso de innovación, es más visto como correctivo, como por calidad...pero...realmente yo no he visto así que alguien pueda dar una idea y que la idea surja... y tenga un camino...

ENTREVISTADOR: Perfecto. Bueno, ¿Cuéntame qué proyección tiene la empresa?

LUISA: En cuanto a que...

ENTREVISTADOR: ¿Cuál crees que es la proyección que tiene la empresa?

LUISA: Bueno, la empresa quiere crecer, quiere tener clientes en muchos mercados internacionales...Ehmmm, está abriendo también como otras...o fortaleciendo mejor, unas líneas de productos de procesamiento...Ehmmm...y pues si tiene como la...pues...la visión es aumentar bastante su mercado y crecer.

ENTREVISTADOR: ¿Y qué cambios crees que debe asumir la empresa para cumplir esa misión o cumplir esa proyección que tiene?

LUISA: Yo creo que hay que empezar a darle un poquito más de importancia a la gente, como, cómo fortalecer el bienestar de las personas...como escucharlos, como... tener un plan de...cómo se llama...de promoción de crecimiento, porque pues finalmente quienes logran que los productos sean buenos, se hagan bien...pues son las personas... y si...y...pues la percepción que tengo actualmente es que no se sienten así.

ENTREVISTADOR: ¿Por qué?

LUISA: ...Porque no lo estamos haciendo... (Risas)

ENTREVISTADOR: De acuerdo, bueno con el conocimiento que tú tienes de la cultura de la empresa, con lo que percibes, con lo que me acabas de decir. ¿Tú crees que los cargos directivos, operativos, los cargos estratégicos de la empresa o de mandos medios o los cargos medios...están preparados para una sucesión de un cargo gerencial o directivo?

LUISA: No. ENTREVISTADOR: ¿Por qué?

LUISA: Porque... en esos mandos medios, en ese nivel intermedio, digámoslo así, hay gente que tiene muy buenos conocimientos...pero no...pero no los suficientes, o sea digamos, no veo a ninguno que tenga el conocimiento global de todo el negocio, que tenga el manejo de los clientes o no sé, es que...esos cargos son muy integrales...entonces... por ejemplo el director de proyectos tiene manejo comercial, tiene manejo técnico, tiene manejo de la gente...y pues hay personas que tiene de a pedacitos, pero no veo a uno que pudiera tenerlo todo.

ENTREVISTADOR: Y ¿teniendo en cuenta lo que me acabas de decir, si, se da un proceso de sucesión en alguno de esto tres cargos, como se verían impactados los clientes?

LUISA: Jummm, o sea, ¿Si tuviéramos a quien...entregar el cargo o si la persona se ausenta y no tenemos...?

ENTREVISTADOR: En cualquiera de los dos... de las dos situaciones.

LUISA: En este momento si alguno de ellos se ausenta...ehhh...pues digamos que a los clientes, especialmente si se ausenta el director de proyectos pensaría que yo que sería un impacto alto. Porque pues el director administrativo de pronto tendría un impacto más interno que hacia los clientes, pero si tendríamos...si se ausenta el director de proyectos tendríamos incumplimientos en fechas...en... probablemente mucho como en la calidad del producto, porque es que él participa mucho en la parte técnica de los proyectos, entonces creo que ahí es donde más fuerte nos pegaría porque faltaría como esa persona que dé definiciones, porque los demás no toman ese tipo de decisiones.

ENTREVISTADOR: Perfecto. Bueno Luisa, Yo no tengo más preguntas te agradezco mucho el tiempo brindado, no sé si tú quieres profundizar en alguno de los temas que acabamos de tocar, si tienes alguna pregunta...

LUISA: No, no así está perfecto.

ENTREVISTADOR: Bueno Luisa, muchas gracias.

LUISA: Bueno, chao.

Anexo 5

Transcripción entrevista José

JOSÉ: El nombre ha sido cambiado para proteger la identidad del participante.

ENTREVISTADOR**: Bueno José (*), primero te quiero agradecer por el espacio, yo sé que es un poco complicado para tu agenda, este espacio es netamente académico, la información que vamos a manejar acá no se va a divulgar en ningún medio para la compañía, y la información va a estar confidencial, ¿bueno? entonces, primero pregunto quiero que me cuentes cuál es tu rol en la compañía

JOSÉ: (Suspiro) bueno mi rol como eh, tú también lo conoces, pues básicamente aparte de ser socio de la compañía, pues es el de eh, digamos participar en el lineamiento estratégico y de negocios de la compañía y ahora pues asumiendo un nuevo, una nueva responsabilidad que es el tema comercial.

ENTREVISTADOR: Anteriormente que responsabilidad tenías.

JOSÉ: Bueno, inicialmente estaba trabajando en la parte técnica en la parte de dirección de proyectos, y desde hace como seis años para acá empecé a trabajar en la parte de mercadeo, en la parte de desarrollo de nuevos productos, en la parte de innovación, en la parte de, de planteamientos estratégicos para la compañía.

ENTREVISTADOR: Ok, cuéntame de una manera muy específica para ti qué significa esa meta, como socio

JOSÉ: (Suspiro) bueno AS/NET principalmente es una motivación personal como un desarrollo, desarrollo profesional eh sin embargo con el tiempo se ha convertido en una motivación también como aporte, digamos al desarrollo económico del país así pretenda, así así suene muy pretencioso pero de todas maneras así lo siento yo, siento que de todas maneras desde la formalidad de la constitución de una empresa y desde el crecimiento tanto en productos como en (...) clientes y como en capacidades pues también estamos aportando en tema de la formalidad del empleo y desarrollo de económico del país especialmente ahora que está eh trabajando ahora que son los desarrollos tecnológicos y de innovación como un punto muy importante, muy trascendental para la economía de los países.

ENTREVISTADOR: Perfecto, o sea que para ti AS/NET, significa tu desarrollo profesional y una oportunidad de crecimiento económico para el país, además porque tiene un sector bastante interesante que el de la tecnología que es, el futuro digámoslo así.

JOSÉ: Más que el futuro, el presente, el presente porque lo que pasa es que digamos que los planteamientos de desarrollo, de tecnología y de innovación en tema, en aspecto de tecnología, pues se están volviendo temas muy trascendentales en las economías de los países, particularmente para nuestro, nuestra área, digamos de interés que es el tema de medios de pago, el tema políticas públicas con respecto inclusión financiera pues son digamos de mucha trascendencia para la economía de países es decir el tema, el asunto de que más personas en una economía de un país se formalicen y se formalicen a través de medios de utilización de medios de pago que esos medios de pago sirvan como eh, trazabilidad para saber cuál es el ingreso de las personas cuál, qué son los hábitos de consumo de algunas personas y como las políticas públicas pueden dirigirse contando con esa información, pues es lo que realmente hace que lo que estamos haciendo sea muy importante

ENTREVISTADOR: Ok, perfecto, te entiendo, ahora quiero que hablemos un poco más acerca de la gestión del talento, de tu empresa, entonces primero quisiera saber si tú conoces cual es el proceso de selección que tiene la compañía, ¿tú lo conoces actualmente?

JOSÉ: (Silencio) pues, lamentable, desafortunadamente tengo que decir que no lo conozco en detalle, conozco las, los lineamientos generales

ENTREVISTADOR: Bueno, descríbeme esos lineamientos generales que conoces

**ENTREVISTADOR: Leidy Sabogal

JOSÈ: Bueno, los lineamientos generales que yo conozco es que mediante una solicitud entre comillas de la área técnica de la compañía, hacia eh... la dirección administrativa y Particularmente la dirección o la coordinación de gestión humana, entonces se hacen una convocatorias de talentos, se hace una preselección de las hojas de vida que se hayan presentado a esas convocatorias, se hacen una pruebas técnicas de las personas que se han eh... preseleccionado eh... de esas personas se hace una, una selección, digamos de conocimientos técnicos y con base en eso se hace ya una eh... digamos, una actividad, un proceso de eh... pruebas psicotécnicas y de entrevistas, y de visitas domiciliarias para finalmente tomar una determinación de la incorporación de las personas

ENTREVISTADOR: Ok, teniendo en cuenta...

JOSÈ: Estoy equivocado (risas)

ENTREVISTADOR: Teniendo en cuenta ese proceso que tú me acabas de describir, cuáles consideras tú que son los aspectos principales o aspectos establecidos para poder seleccionar una persona

JOSÈ: ¿Los aspectos principales?

ENTREVISTADOR: Ujum, cuáles son esos aspectos que tú crees que son fundamentales para seleccionar una persona

JOSÈ: Bueno, pues lo que pasa es que ahí ya me toca ponerme a echar toda la carreta de lo que hemos venido trabajando contigo y con Hugo, lo que yo consideraría que debería modificarse o trabajarse más específicamente es, primero, cuál debería ser la estructura adecuada para el desarrollo de nuestros negocios con miras a realizar lo que se haya planteado en él, en la planeación estratégica.

ENTREVISTADOR: Ósea, tú crees que en este momento no se está haciendo de esa forma

JOSÈ: No estoy muy claro en lo que sí se esté haciendo, no estoy diciendo ni sí ni no, sino que no tengo, tengo dudas...

ENTREVISTADOR: Ah, ósea que eso es lo que debería ser

JOSÈ: Yo pienso...

ENTREVISTADOR: Ok

JOSÈ: Que uno y aquí vuelvo a poner el ejemplo del fútbol?, que uno debería digamos, prevalidar, cual es el tipo de talentos que uno necesita, si, para hacer una convocatoria adecuada, ok?, igual que los equipos de fútbol, hacen una convocatoria de talentos para disputar determinados tipos de campeonatos, y de acuerdo a su mentalidad y sus objetivos, entonces también en una empresa de tecnología y especialmente en una ya casi ni de tecnología sino de servicios de tecnología, uno debería predeterminedar cuál es el tipo de talentos que uno requiere, si, y mirar cuantas ...cuantas personas de cada una de esas líneas de talento requeriría para desempeñarse del mejor modo, manera no sé si me hago entender

ENTREVISTADOR: Si, si lo que voy a mencionar es lo que te entendí para aclarar mejor la idea. Tú dices que sí, que definitivamente necesitamos tener unos aspectos definidos para esa persona idónea, en nuestro proceso de selección que tiene que ir alineado con la estructura de la compañía y la planeación estratégica de la compañía, que ese debe de ser, es persona idónea debe de estar alineado con, lo que queremos como estrategia, si?, de acuerdo. ¿Bueno, tú conoces el proceso establecido para generar promociones internas?

JOSÈ: No, no lo conozco

ENTREVISTADOR: ¿No lo conoces, crees que existe algún proceso?

JOSÈ: Presumo que debe de existir algún proceso, pero no lo conozco en detalle

ENTREVISTADOR: Mmm ok, tu nos mencionas que en el proceso de selección hay unas herramientas para medir algunos aspectos, tú conoces qué herramientas se utilizan, y que pretenden medir?

JOSÈ: Si, pues las herramientas supuestamente son las pruebas de conocimientos técnicos, la pruebas psicotécnicas, eh, las entrevistas y básicamente lo que pretende medir cada una de ellas pues es para lo que están diseñadas, es decir las pruebas de conocimiento técnico, para medir digamos cual es el grado de conocimiento técnico de acuerdo al

perfil de talento que se requiere, las pruebas psicotécnicas tienen algo que ver entre lo psicológico y lo técnico, es decir que la mente (risa) de la persona,, tenga las capacidades y las habilidades tanto para desempeñar eh, un trabajo, el trabajo pues técnico como digamos las habilidades psicológicas y sociológicas que tenga la persona para poder trabajar con equipo, con eh, miras resultados con eh, bajo presión, la capacidad que tenga para trabajar bajo presión, el grado de responsabilidad que la persona tenga para consigo mismo y para los demás, cosas de ese estilo, y pues la entrevista es para medir digamos aspectos como psicosociales, como familiares, como eh, el entorno en el que vive y todas esas cosas, es más o menos como las

ENTREVISTADOR: Ok, bueno cuéntame para ti que es una competencia

JOSÉ: En chiste o (risas), una competencia en, digamos termino de talento es una habilidad específica que tenga una persona para desarrollar determinado tipo de actividad

ENTREVISTADOR: Ujum, y qué importancia tiene la competencia en el proceso de selección de AS/NET

JOSÉ: Determinante, determinante, es decir, nosotros deberíamos trabajar con base en las competencia que tengan las personas para desarrollar el tipo de actividades, mejor dicho eso está encadenado con la primera pregunta, es precisamente mí, mi, como mi inquietud, con respecto al proceso de talento humano, es decir no tanto como se haya definido correctamente, sino porque es que yo no lo estoy viendo todavía encadenado al estudio de la estructura que debería tener la compañía para desarrollar su objeto, me explico, si uno si uno pensara en una, en una compañía digamos de trabajo manual, de talento manual pues uno se imaginaría que la estructura que debería tener esa compañía debería ser como piramidal, tener que existan unas personas en la base de la pirámide que realicen el trabajo más elemental, unos como supervisores o coordinadores, unos jefes y ya, pero ese es el tipo de estructura que yo no estoy muy convencido que funcione para una empresa de administración de talento.

ENTREVISTADOR: Ok, bueno te voy a hacer una pregunta que te va a encantar, ¿en AS/NET existen descripciones de perfiles de cargo?

JOSÉ: (Silencio) ¿existen descripciones de perfiles de cargo? Si

ENTREVISTADOR: Sí, qué aspectos se tienen en cuenta en estos perfiles

JOSÉ: Los aspectos que se tienen en cuenta en estos perfiles, en esas descripciones hasta donde yo me lo sé, o hasta donde lo vi, son aspectos como los roles y responsabilidades que tiene que tener ese perfil o que debe cumplir es perfil, las habilidades que debe cumplir ese perfil o las competencias pues que deben cumplir ese perfil, la formación académica que debe tener ese perfil y el número o el tiempo de experiencia que debe de tener ese perfil, básicamente son esos.

ENTREVISTADOR: Ok, ¿y durante el tiempo de selección se tienen cuenta los aspectos que esa en la descripción del perfil del cargo?

JOSÉ: Yo esperarí que sí, obviamente, es decir, por eso digo, yo me remito a mis conocimientos y como hace mucho tiempo que no estoy familiarizado con el proceso de selección, pero lo que sé es que se ha trabajado en ese sentido, eso pues me imagino que se está haciendo de esa manera

ENTREVISTADOR: Ok, si el proceso de selección fuera tu responsabilidad, qué pasos o actividades incluirías para garantizar la calidad en la contratación de las personas, aparte del que ya me mencionas que es alinear esas competencias con el objetivo de la compañía

JOSÉ: No yo creo básicamente que no agregaría ningún paso, yo lo que básicamente validaría es, si los perfiles y los talentos seleccionados si cumplen a cabalidad con los perfiles, o por lo menos cumplen con una media establecida, como si fuera la marca para participar en los juegos olímpicos

ENTREVISTADOR: Ok, ¿cómo esas características de una persona de AS/NET, si?

JOSÉ: Sí es decir, (silencio) sí que, que, me aseguraría primero que de acuerdo a las descripciones de los perfiles de cargo, pues la persona elegida, efectivamente cumpliera a cabalidad con nuestra selección, que fuera un tema que no se corriera el riesgo de que se pudiera tomar una decisión objetiva

ENTREVISTADOR: Ok

JOSÈ: O sea que los pesos tuvieran una relación clara entre importancia y calidad

ENTREVISTADOR: Explicame un poco más eso de, el peso entre importancia y calidad

JOSÈ: Me explico, es decir si el tema de que no importe tanto la calificación obtenida por lo Cumplimientos técnicos y las pruebas psicotécnicas, sino que dependen más digamos del grado de percepción que pueda yo tener en la entrevista, si no se cumplen ese tipo de normas, pues seguiríamos con la probabilidad de enrolamientos más afflictivos

ENTREVISTADOR: Ok, te entiendo, bueno cuéntame qué características deben tener las personas de la junta directiva para cumplir con la visión estratégica de la empresa

JOSÈ: (Silencio) a ver, repíteme la pregunta

ENTREVISTADOR: Qué características deben tener las personas de la junta directiva, tú estás entre la junta directiva para cumplir con la visión y planeación estratégica de la compañía

JOSÈ: pues las características que deben tener son las que tenemos actualmente, es decir que primero como una buena actitud hacia el trabajo, segundo como un convencimiento de lo que se planea, se ejecute, tercero como una buena disposición para realizar o más bien para alcanzar las metas, si, y digamos que en lo que tal vez hemos fallado un poquito desde el punto de vista mío es en el seguimiento, es decir un poquito más de disciplina en cuanto al manejo de los tiempos, de los ritmos de alcanzar las metas

ENTREVISTADOR: Ok, bueno cuéntame cual es el rol que desempeñan tres personas principales acá en la empresa, el gerente general, el director administrativos y el director de proyectos, cuál crees que es el rol de cada uno de ellos y cuál es la importancia de cada uno de ellos para cumplir con la visión de la empresa, ósea, actualmente cuál es su rol, y cuál es su importancia para cumplir con la visión de la compañía

JOSÈ: Actualmente cuál es su rol?

ENTREVISTADOR: Ujum, entonces empecemos con el gerente general

JOSÈ: (Silencio) esa es una pregunta muy difícil

ENTREVISTADOR: Por qué crees que es difícil

JOSÈ: Porque yo ahí tengo una dualidad cuál es su rol y cuál debería ser su rol

ENTREVISTADOR: Entonces si quieres podemos hablar de cuál es su rol y cuál debería ser su rol

JOSÈ: Bueno, yo ahí tengo una lucha interna si, entre si lo que se está haciendo se podría hacer mejor si se dedicara más esfuerzos, si se dedicara menos esfuerzos a algunas actividades no trascendentales y se dedican más esfuerzos a algunas actividades más trascendentales, me explico, en este momento como yo veo la gerencia general, la veo como un "todero", sí, yo veo que pues es un todero jurídico, un todero financiero, es un todero de proyectos, es un todero comercial, es un todero administrativo, es un todero directivo, entonces yo pienso que si la gerencia general se volviera un cargo más ejecutivo y menos todero podría ser mucho más eficiente su trabajo, si, y pues tengo miles de botones de ejemplos para presentar eso, el hecho de que la gerencia general tenga que hacer el punteo de la nómina (pausa). El hecho de que el gerente esté dedicado a hacer compras, a puntear la nómina, realizar los pagos programados, a ehhh, definir o controlar la reparaciones locativas del edificio, en fin , hacer reuniones de seguimiento etc., pues me parece que le quitan tiempo y esfuerzo para poder desempeñar unas tareas como más estratégicas y más ejecutivas,

ENTREVISTADOR: Ok, y con eso deber ser cuál sería el soporte para cumplir con la visión de la compañía

JOSÈ: Con ese deber ser cuál sería su aporte

ENTREVISTADOR: O la importancia para cumplir r la misión de la compañía

JOSÈ: Yo creo que volverse un cargo más ejecutivo, se tendría una visión más amplia del entorno de los negocios, si, se pudiera tener una visión más amplia acerca de la demanda de esfuerzo de la actualidad, como por ejemplo el mismo talento, no sé por qué tengo la sensación, menos mal que esto es una entrevista totalmente...

ENTREVISTADOR: Académica

JOSÈ: Y no, y como dijiste tú al principio

ENTREVISTADOR: Confidencial

JOSÈ: Confidencial, por ejemplo uno de los temas que yo tengo muy muy, otra lucha interna , si, es si nosotros seguimos haciendo selección de talento únicamente por precio, si, y no estamos teniendo en cuenta que las motivaciones de las personas ahora no se están rigiendo únicamente por el precio, sí, yo pienso que a través de un trabajo, una dirección más ejecutiva se tendría más claro eso, sí, se tendría claro cuál es el objetivo de realizar un proceso digamos como de familiaridad con el entorno, de estar más con el entorno de los negocios y menos encerrado en una oficina realizando labores como operativas.

ENTREVISTADOR: Te entiendo, bueno esta misma pregunta para el director administrativo cual es el rol que está desempeñando actualmente y cuál es su importancia para cumplir la misión de la compañía

JOSÈ: Yo estoy convencido que el rol administrativo está siendo muy bien ejecutado, de pronto también se le está demandando un poco más de esfuerzo del necesario y se está distrayendo en algunas otras actividades que no, sin embargo afortunadamente para esta empresa, el talento de Hugo y las capacidades son bastantes y suficientes digamos para administrar una compañía de este tamaño, sin embargo pues también pondría yo como una alerta en el sentido que su rol se fuera digamos enmarcado en los procesos que tengan que ver justamente con la dirección administrativa y no se distrajeran en otros tipos de actividades, para que en el momento que crezca más la compañía, no vamos a correr riesgos de que haya desatención de algunos puntos importantes, sin embargo desde la dirección administrativa, me parece, me parece, administración de la coordinaciones de contabilidad, de ventas, de asistencia técnica, de mantenimientos de la infraestructura física, la parte de compras , todas esas cosas han sido muy bien administradas, la gerencia del talento

ENTREVISTADOR: Y cuéntame cual es la importancia para cumplir con la misión de la empresa

JOSÈ: Pues determinante, determinante en el sentido de que si uno tiene una buena administración, digamos de la casa, pues las preocupaciones de uno como que dejan de afectarse por una mala gestión administrativa y se pueden concentrar más en el desarrollo de los planes, de los objetivos de la compañía, bien ahora desempeña también digamos tareas como proactivas en ese sentido o ha desempeñado tareas proactivas en ese sentido como lo ha sido el tema de la dirección de las certificaciones, de la dirección de los procesos de gestión de calidad, de los requerimientos y demandas del mercado con respecto a la labor n o la tarea que tenemos como objetivo

ENTREVISTADOR: De acuerdo, bueno y finalmente, el director de proyectos, cuéntame el rol del director de proyectos

JOSÈ: Pues el director de proyectos yo siempre lo he relacionado como una vicepresidencia de operaciones, es decir, en una empresa de tecnología, pero más que de tecnología de servicios como es la de nosotros ahoritica o la que pretendemos ser. La idea es que el director de proyectos sea más un vicepresidente de operaciones, y a mí me parece que en este momento, digamos que las, conforme a, realizamos los cambios al final del año pasado, poco a poco estamos llegando digamos a ese objetivo a cumplir, decir que la persona que está encargada del proceso de proyectos y de la dirección de proyectos o de la dirección, o vicepresidencia, o como quiera que se llame de operaciones pues está muy bien cubierto, bien cubierto porque también se tiene digamos la actitud, el conocimiento de visión, de los negocios, compromiso, compromiso más que cualquier ente con el cliente que es nuestra razón de ser y pues eso básicamente

ENTREVISTADOR: Y cuál es la importancia para la empresa

JOSÈ: Pues la vicepresidencia de operaciones es el motor de las empresas, es decir, es la máquina generadora de ingresos de las empresas, esa es la importancia

ENTREVISTADOR: Ok, cuéntame cual son las competencias que has identificado del gerente general

JOSÈ: ¿Las competencias?

ENTREVISTADOR: O habilidades

JOSÈ: Muchísimas, todas, es decir

ENTREVISTADOR: Las que tiene actualmente nuestro gerente

JOSÈ: Si, gran capacidad de trabajo, una disciplina a toda prueba, compromiso, conocimiento, habilidades interpersonales, trabajo en grupo, trabajo bajo presión, en fin digamos que...

ENTREVISTADOR: Son...

JOSÈ: Liderazgo.

ENTREVISTADOR: Nuestro director administrativo, méncioname cuáles son esas tres principales competencias o habilidades que tú ves en el

JOSÈ: ¿Las principales?, es que las mismas es que ellas pienso que las personas están ahí porque lo merecen, porque de verdad cumplen a cabalidad con esas expectativas y con esa demanda, es decir el tema de conocimiento, principalmente, de experiencia y de dedicación que es disciplina es actitud es compromiso, todas esas son las que marcan ese tipo de persona.

ENTREVISTADOR: Ok, ¿Tú consideras que es importantes que estos tres roles específicos, director administrativo, director de proyectos y gerente general conozcan de la cultura organizacional de AS/NET?

JOSÈ: Debería ser un mandatorio,

ENTREVISTADOR: ¿Por qué?

JOSÈ: Debería ser un mandatorio, yo tengo la creencia, que las empresas que no tienen cultura organizacional, son las que son más susceptibles a acabarse, si, como las familias, es decir si yo tengo una familia dispersa, disgregada, cada uno haciendo lo que se imagina que debe hacer, y no siento, digamos hay una palabra que me gusta mucho que se llama cohesión, no siento cohesión entre los miembros de la familia, sí, porque eso digamos que la cohesión, como en la en la física y en la química es esa fortaleza, ese punto digamos de sinergia, si, que hace fuerte las cosas, si, cuando no hay cohesión las cosas son débiles, las cosas son, puede pasar cualquier cosa con ellas.

ENTREVISTADOR: Ok, ¿por eso es importante que lo tengan claro, de acuerdo?

JOSÈ: Yo creo que si

ENTREVISTADOR: Ok, ¿Tú sabes que es un plan de sucesión?

JOSÈ: No sé pero me imagino por las palabras

ENTREVISTADOR: (Risas) que te imaginas

JOSÈ: Digamos que es como un proceso, de, que conlleva a un punto A, a un punto B, el proceso digamos de entrega o de sucesión de cargos dentro de una compañía

ENTREVISTADOR: Ok, ¿y actualmente hay uno en la compañía?

JOSÈ: No

ENTREVISTADOR: ¿Consideras que debería existir?

JOSÈ: Yo creo que sí, (pausa)

ENTREVISTADOR: Bueno, me estabas contando el por qué debería existir un proceso de sucesión

JOSÈ: Yo pienso que en el plan de sucesión debería, no, no depende de la urgencia tampoco, ¿de acuerdo?, pero sí debería existir digamos por lo menos una identificación de esos roles y compromisos y habilidades, competencia, etc., que deben cumplir esas personas que van a ocupar esos cargos

ENTREVISTADOR: Ok, bueno Juan, tú identificas a AS/NET como una compañía de cambio

JOSÈ: Si

ENTREVISTADOR: Por qué

JOSÈ: Porque nuestra misión, nuestro objetivo, nuestro objeto en la vida, es estar a la vanguardia de la prestación de servicios de calidad en cuanto al tema de tecnología y específicamente en medios de par, y para poder desarrollar y desempeñar esa función, esa tarea uno tiene que estar monitoreando el cambio y ser tan flexible, y tan dinámico como para adaptar la demanda que esos cambios, o más bien para adaptarse a los cambios que demandan, que se demandan digamos, por ese dinamismo del mundo

ENTREVISTADOR: Perfecto, cuéntame una situación, donde se haya vivido un cambio que haya transformado la compañía y cuáles fueron las circunstancias que rodearon ese cambio

JOSÈ: No, han habido muchas, y yo las identifico en cuatro etapas, en el principio todo era caos y oscuridad no teníamos ningún producto de AS/NET, entonces nuestra, tarea, nuestro objetivo en la vida era hacer algo, ¿sí? Entonces éramos programadores desarrolladores, y pues todo lo que se viniera, con un poquito de tiempo, porque esa etapa fue muy corta, entonces ya adquirimos nuestro primer, o tuvimos nuestro primer producto que era el de tarjeta de crédito, entonces ya empezamos a conseguir producto y empezamos a venderlos con licenciamiento, pero tal vez la etapa más trascendental en la historia de la compañía fue por allá en los años 2000, más o menos 2000-2002, cuando hubo esa contracción del sistema financiero colombiana tan bárbara que se pasó de tener 45 bancos a tener más o menos 18 o 20 bancos, y cuando esos 18 o 20 bancos empezaron a trabajar con sus propias filiales tecnológicas, y empezamos a ver como que nuestro campo de acción comercial se iba estrechando demasiado y entonces nos tocó cambiar muy rápidamente a que en lugar de productos y licencias de uso de software, empezáramos a pensar en más bien en prestar servicios de procesamientos de datos con nuestros productos, y que los cobros digamos, o mejor nuestros ingresos estuvieran basados más bien en la demanda de utilización de servicios y no tanto en el valor de las licencias de software ese cambio nos trajo, digamos buenos dividendos, nos trajo nos reportó buenos réditos, y ahora estamos viendo que el mundo ya no está conforme con que le procesen los datos, si no que necesitan más que le operen sus negocios, entonces nosotros estamos procurando, estamos mirando hacia convertirnos en ese procesador de negocios, en ese operador de negocios, para que nuestros clientes empiecen más a dedicarse a las tareas de, que les compete

ENTREVISTADOR: Juan, cuéntame cuáles crees que son las fortalezas del equipo de AS/NET, para favorecer un proceso de gestión del cambio

JOSÈ: (Silencio)

ENTREVISTADOR: Cuéntame cuáles son esas fortalezas que tiene el equipo de AS/NET, que podrían fortalecer un proceso de gestión del cambio

JOSÈ: (Silencio)... ¿de gestión del cambio?

ENTREVISTADOR: Si

JOSÈ: Pues ahí yo veo que estamos un poquitico trancados.

ENTREVISTADOR: Porque, cuéntame

JOSÈ: Por qué en tal vez de lugar de fortalezas, tenemos unas debilidades muy grandes, una debilidad muy muy grande, es pensar que los únicos que podemos hacer el trabajo somos nosotros, entonces eso, pienso que es una limitante, una limitante en el mundo moderno, que de eso podría ser una fortaleza hace 50 años, hace 100 años, decir que sé cómo se administra las cosas, pero últimamente el mundo está cambiando tan rápido, que al ser humano en general, le está costando cada vez más trabajo adaptarse a esos cambios del mundo, y si nosotros pensamos que somos los únicos que podemos hacer el trabajo que estamos haciendo, vamos a, yo pienso que vamos a tener muchas dificultades, nosotros pensamos, si nosotros cambiamos nuestra mentalidad y pensáramos que pueden haber personas ideas nuevas, con pensamientos frescos, con mentalidades contemporáneas que puedan facilitar el manejo de los cambios serían mucho más eficiente y lograríamos un grado de competitividad más alto

ENTREVISTADOR: De acuerdo, si estuviera en tus manos generar un cambio a nivel de personas, a nivel de talentos en la compañía, qué aspectos tendrías en cuenta para que el cambio fuera exitoso.

JOSÈ: Principalmente, analizar la motivación de las personas hacia el trabajo, segundo, como que, solicitar asesoría de expertos en muchos temas en los cuales no lo somos, ¿sí? Y tercero generar capacitación para nuestros talentos, en esos aspectos en los que los consultores externos, consultores expertos, nos digan que tenemos deficiencias, me explico, tengo una gran duda también con respecto tema de manejo de los ambientes web, o de los mismos desarrollo

para aplicaciones para móviles, para dispositivos móviles, yo pienso que ahí hemos tenido muchas dificultades y es porque nosotros no hemos tenido una consultoría experta que nos diga cuál debería ser el camino que deberíamos tomar, y que evaluará nuestros talentos para determinar con qué conocimientos técnicos contamos y cuales nos hacen falta, y genera un plan de capacitación para nuestros talentos para que cumplan, digamos con esas expectativas de mercado, básicamente esos tres temas son lo que tendría, digamos yo le prestaría más atención

ENTREVISTADOR: Perfecto, cuéntame cuáles son tus características o tus competencias que ayudarían a movilizar un cambio en AS/NET

JOSÈ: Esto va a sonar estúpido pero, pero yo siempre lo he pensado así, uno la mediocridad y dos la humildad

ENTREVISTADOR: (Risas)

JOSÈ: Y las dos palabras (risas) siempre se malinterpretan

ENTREVISTADOR: Explicame un poco acerca de esas dos palabras

JOSÈ: El tema de la mediocridad es que uno sí debe conocer de todo, pero no debe conocer tanto como para volverse el experto en una sola cosita, porque es que, ahí pierde uno una visión como 360 grados de la realidad, es decir, si yo me concentro en ser el experto en una sola cosa, creo que ahí estoy perdiendo visibilidad de otros aspectos trascendentales y determinantes

ENTREVISTADOR: Eso lo podemos traducir como tener una visión global

JOSÈ: Si

ENTREVISTADOR: Ok

JOSÈ: Debo tenerla, y la humildad también es una palabra bien desprestigiada pero para mí es una virtud. Que muy poquitas personas la tienen, y no me voy a achacar a mí, sino de yo tratar de llegar allá, la humildad es saber a conciencia que uno no se las sabe todas, que uno necesita consultar cosas, que uno necesita tomar decisiones bien documentado, y documentado significa consultar varias fuentes, consultar diferentes ángulos de la información, si, y saber que entre más conozca uno, menos sabe del mundo, mas bruto es (risas)

ENTREVISTADOR: Ok, cuéntame qué canales de comunicación se utilizan en la empresa para comunicar cambios o qué canales de comunicación se utilizan cuando se presentan cambios en la empresa

JOSÈ: Desafortunadamente tenemos ahí también, en mi concepto una gran debilidad, creo que el único canal de comunicación que utilizamos nosotros para transmitir los cambios es el pasillo, la información que se cuela por los pasillos, nosotros no hemos tenido, y es un tema que tenemos pendiente de desarrollar, de mejorar, de estructurar, e implementar, definir cuáles serían, cuáles deberían ser esos canales de comunicación, y cómo deberían ser utilizados esos canales de comunicación y en qué direcciones deberían instalarse o implementarse esos canales de comunicación, porque no todos los canales de comunicación son válidos para todos los aspectos, pero sí debería haber una política, de administración de la comunicación de la compañía, para que, evitar precisamente eso

ENTREVISTADOR: ¿Alguna persona define qué información se deba transmitir? O...

JOSÈ: En teoría no es una sola persona, en teoría debemos definirlo en el comité directivo digámoslo así, en el comité de gerencia, pero finalmente, o somos nosotros mismos, o nosotros mismos generamos la capacidad de qué o quién, si, no tomamos decisiones si no se cumplen

ENTREVISTADOR: Ok, cuéntame que pasa...

JOSÈ: Con contadas excepciones, es decir, hay comunicaciones que se dan y mal que bien cumplen con lo definido pero no es una política, yo no siento que sea una política, yo no siento que hay una especificación clara y creo que si no lo conozco yo entonces debe haber muchísima gente que tampoco lo conoce, si existiera

ENTREVISTADOR: De acuerdo, cuéntame qué pasa cuando el gerente general, el director administrativo o el director de proyectos se ausentan por un periodo largo de la compañía, o que pasaría si se ausentaran por un periodo largo en la compañía por un evento no programado, que pasa en ese caso

JOSÈ: ¿Los tres al tiempo? Por un periodo largo, que es, ¿dos horas?

Entrevistador: No, te estoy hablando de, no, dos meses, tres meses

JOSÈ: ¿Los tres al tiempo?

ENTREVISTADOR: No, que pasa donde se ausente el gerente general, que pasa donde se ausente el director administrativo, y que pasa donde se ausente el director de proyectos, no lo coloquemos tan trágico que sean los tres al tiempo pero si, que pasa en ese caso, entonces qué pasa cuando el gerente general se ausente por un periodo largo por algo no programado

JOSÈ: (Silencio) bueno yo lo, a priori, no lo había puesto a pensarlo, pero a priori, yo pienso que obviamente se genera una inestabilidad muy grande, pero, pero pienso que también eh, debería no sé si en este momento la tengamos, o no la tengamos, debe de haber una capacidad de reacción, una capacidad de estabilización, de procesos durante ese periodo

ENTREVISTADOR: Cuál crees que sería el más crítico, de los tres

JOSÈ: ¿De los tres?, pues obviamente el de la gerencia, es, parece obvio pero sin embargo tengo mis razones fundamentadas en que la gerencia tiene una gran, un gran conocimiento de muchos procesos, que creo que no lo tienen la mayoría de la gente, si, o que no lo tenemos entre todos reunidos, entonces, yo pienso que ese sería el más crítico, eh, si

ENTREVISTADOR: Ok, cuéntame cómo se tramitan los procesos de innovación o sugerencias de cambio a la compañía

JOSÈ: (Silencio) instinto, solamente, no, no tenemos metodologías definidas, no tenemos eh, como espacios de discernimiento, no tenemos talentos asignados para tal fin, etc., pero ese es un tema que estamos en proceso también de evaluación y definición

ENTREVISTADOR: Cuéntame qué proyección tiene la empresa y qué cambios debe de experimentar para cumplir con la visión, propuesta

JOSÈ: ¿Qué cambios tiene la empresa?

ENTREVISTADOR: Qué proyección tiene la empresa, y qué cambios debe sufrir para cumplir su visión, o sea como tú visualizas la empresa, y qué cambios deben surgir para esto

JOSÈ: Yo visualizo que la empresa ha cumplido un rol exitoso, muy exitoso en estos años de presencia en el mercado, tenemos muy buenos clientes, tenemos muy buenos productos, tenemos muy buena reputación, pero si se necesita por lo menos digamos lo que hemos hablado en toda la entrevista de estar muy alertas al dinamismo que nos está presentando el mundo y a la demanda de esfuerzos que requiere ese dinamismo para hacerle frente, para ser sostenible y competitivo, entonces ahí tenemos que como proyección, yo veo que si nosotros, digamos potencializamos o re potencializamos nuestros talentos, nuestras capacidades, en desarrollar nuevos mercados vamos a seguir creciendo, vamos a digamos a seguir teniendo presencia en el mercado, vamos a ser sostenibles, vamos seguir siendo competitivos y exitosos, pero justamente lo que necesitamos es eso, es estar dispuestos a generar cambio y a adoptarlo cada vez más con más rapidez a desarrollar con la capacidad de adaptación con más flexibilidad, con más rapidez, con más eficiencia diría yo

ENTREVISTADOR: Ok, ¿cómo todo el tema de innovación si?

JOSÈ: Si y no, es decir, si porque el tema de innovación no solamente es a la parte tecnológica, sino la parte de los modelos de negocios y a la parte las diferencias de pensamiento de las personas, si, y no por digamos, que no se circunscribe solo a la parte, nuevamente tecnológica, es decir, entonces, el tema de, mejor dicho, o si yo digo que sí, es porque estoy diciendo que la innovación corresponde a la eficiencia, es decir volver los procesos más eficientes, los procesos de cambio, volverlos más eficientes

ENTREVISTADOR: ¿Ok, tu consideras que, en este momento, la empresa esté preparada en asumir esos cambios, y esas estrategias que tu propones?

JOSÈ: Yo creo que sí, pero nos falta, yo creo que si estamos preparados para cambiar, pero nos hace falta un poco más de actitud hacia los cambios, o sea, tenemos que ser como menos (silencio), pues como rígidos, como necesitamos ser un poco más flexibles

ENTREVISTADOR: ¿Ok, con el conocimiento que tienes de la cultura de la empresa, tú crees que los cargos gerenciales, los cargos operativos, los cargos medios, están preparados para asumir una sucesión de cambio de cargos gerenciales?

JOSÈ: Si

ENTREVISTADOR: Por qué

JOSÈ: Por qué no depende tanto de la cultura sino de las personas, y analizando personas puesto por puesto, yo creo que si, además lo acabamos de vivir, con el tema de cambio de sucesión de la, de una de las direcciones de desarrollo, finalmente las personas se adaptan al cambio, lo que tenemos que saber manejar son los que estamos protagonizando el cambio, no los q lo están recibiendo, ¿si me hago entender?

ENTREVISTADOR: Si, si te entiendo; hablando de los clientes de la compañía, ¿considerarías que se verían afectados por un cambio de este estilo?, una sucesión del cargo comercial

JOSÈ: Yo pensaría que no, no debería ser

ENTREVISTADOR: Porque, en este momento...

JOSÈ: Porque yo soy muy idealista, muy romántico, sí, yo pienso que si nosotros lográramos desarrollar digamos la posibilidad de un cambio, de un plan de sucesión gerencial adecuado, debería ser transparente para los clientes, es decir absolutamente transparente para los clientes, igual que las organizaciones, grandes, medianas, pequeñas, cambian de director, si, Avianca, Redeban, Bancolombia, Bavaria, etc., sin ningún trauma, si, obviamente cambio es cambio, y a veces el cambio a veces genera incomodidades, como cuando uno se pone unos zapatos nuevos, pues le talla por aquí, le talla por acá, pero finalmente se domestican, si uno hace un proceso de sucesión adecuada, debería ser transparente para os clientes, genera cierta incomodidad, cierta expectativa, sí, pero no debería haber inconveniente

ENTREVISTADOR: Y en este momento, ¿Tú crees que se verían afectados?

JOSÈ: No

ENTREVISTADOR: Con las características que actualmente tiene la compañía

JOSÈ: (Silencio) es que nuevamente, si uno lo hiciera, y lo hiciera adecuadamente, la idea es que fuera para mejorar, no para empeorar, entonces cualquier afectación en pro de mejora, pues es crecimiento, no sé si me hago entender con la respuesta...

ENTREVISTADOR: Si, si te entiendo

JOSÈ: O no se si no te estoy entendiendo muy bien con la pregunta, es decir si la duda es que ¿si nosotros cambiáramos de gerente, los quienes quedaría más mal o más bien? Yo pensaría como desarrollaríamos nosotros el proceso de cambio de la gerencia, si nosotros lo desarrollamos adecuadamente el impacto hacia los clientes sería hacia mejora, no empeora, porque o si no lo que significaría es que nosotros hicimos más el proceso

ENTREVISTADOR: Claro te entiendo, bueno Juan Muchas Gracias por tu tiempo

JOSÈ: Muchas gracias a ti, en forma coloquial las respuestas, pero

ENTREVISTADOR: No, muchas gracias

Anexo 6

Matriz análisis de sentido 1

Categoría: MODELO DE COMPETENCIAS EN AS/NET			
Subcategoría 1: No existe un modelo por competencias en AS/NET			
Subcategoría 2: Los procesos de promociones y ascensos no está definido en AS/NET			
JUAN (Ingeniero Estándar)	LUISA (Posible Sucesora)	JOSÉ (Director- Accionista)	ANÁLISIS
"El actual proceso de selección no lo conozco. Conozco cuando a mí me vincularon, que es muy diferente al actual, creo, porque ahorita hacen otros, otros, otros...filtros y otros procesos de selección diferentes a cuando yo ingrese." "Cuando yo ingrese, eh... básicamente a mí me hicieron... eh, hubo una entrevista con el director administrativo, eh...hubo unas pruebas técnicas y...eh... hubo una visita domiciliaria...esas fueron las tres partes que hubo...para el proceso de selección, actualmente sé que hacen pruebas técnicas, hacen pruebas psicotécnicas, hacen entrevista y...bueno eso es lo que yo conozco más o menos, del actual... no sé qué otros procesos...hayan de filtros para eso."	"Bueno el área que requiere una vacante, una persona, hace la solicitud a gestión humana, indicándole pues cual es el perfil que requiere, los conocimientos, las habilidades. Con esta información gestión humana hace como una preselección de hojas de vida y se las pasa a la persona que lo solicitó, eh... la persona revisa y selecciona las que considera que son apropiadas, se citan a una entrevista inicialmente con gestión humana, como para hacer como el filtro de las habilidades y las competencias y cuándo gestión humana pues ha hecho ese filtro, la... entrega los preseleccionados al área encargada y dependiendo del tipo de cargo se hace un assessment o se hacen pruebas técnicas o el tipo de pruebas que se consideren y ya con eso se	"(Silencio) pues, lamentable, desafortunadamente tengo que decir que no lo conozco en detalle, conozco las, los lineamientos generales" "Bueno, los lineamientos generales que yo conozco es que mediante una solicitud entre comillas de la área técnica de la compañía, hacia eh... la dirección administrativa y Particularmente la dirección o la coordinación de gestión humana, entonces se hacen una convocatorias de talentos, se hace una preselección de las hojas de vida que se hayan presentado a esas convocatorias, se hacen una pruebas técnicas de las personas que se han eh... preseleccionado eh... de esas personas se hace una, una selección, digamos de conocimientos técnicos y	En la categoría de modelo de competencias se evidencia que los tres participantes tienen visiones diferentes del concepto y proceso que se realiza en el proceso de selección. Por otro lado, es evidente que desconocen un modelo de competencias que integre toda la administración del talento humano. Sin embargo, es de vital importancia, analizar cada uno de los aspectos mencionados por los entrevistados. En su discurso Juan quien ocupa un cargo operativo y José quien ocupa un cargo Gerencial, hacen énfasis de su desconocimiento del proceso de selección de manera formal. Por esta razón siempre refuerzan sus respuestas frente a la percepción. Juan "El actual proceso de selección no lo conozco. Conozco cuando a mí me vincularon, que es muy diferente

"Aspectos que se han visualizado ahorita...ehhh...la carrera, o sea la formación académica, experiencia, eh... no sé en qué tanto llegue a influir lo que es la personalidad, o sea, un examen de la persona como tal, de su comportamiento, de su desempeño.... Si, de su comportamiento a nivel social no, no sé si, pero creo que si, en parte tan bien eh... no serían esos básicamente, pues que formarían un todo para que llegue la persona a vincularse a la empresa." "Uy!!! Esa si no, pues hace poco me promovieron a mí, después de estar luchando un buen tiempo...ehhh... mmm... Pues no sé si sea...pues puede haber dos factores, el desempeño durante el tiempo trabajado o su formación académica, o las dos juntas. Pues ¿porque es desempeño durante el tiempo trabajado? Por qué puede ser que la persona no tenga los medios suficientes para evolucionar en una...en un tema académico determinado, ¿sí? O sea para adquirir una especialización por costos o algo así, lo otro es eh...la formación académica pues hay mucho joven acá en la empresa que pues no tiene responsabilidades y pues puede estudiar y puede tomar sus estudios avanzados y la otra es pues la	seleccionan." ": En el assessment lo que se busca es encontrar cómo la persona más idónea, no solo técnicamente sino también allí se evalúan como sus habilidades de comunicación, de liderazgo de e tomas de decisiones. " "Ehm, pues en lo que visto creo básicamente, los más importantes sería como los temas técnicos que es como lo que pues más nos pega aquí en la empresa, se busca mucho que la gente tenga el conocimiento que se requiere y pues también ya dependiendo del cargo pues se buscan que sean personas que sean, pues, que tengan un gran nivel de liderazgo, habilidades comunicativas..." "¿Competencias!" "No todas, no para todos los cargos. " "(Silencio) No me acuerdo. Jajajajajaja."... "No."... "Pues no lo conozco" "Pues no he visto que lo hayan socializado, Eh visto que si..., pues si he visto como hacen el manejo cuando alguna persona eh... pues tiene la posibilidad de pronto de una evaluación, pero es más como, que se analiza una persona que es, que queremos se puede promover, más que digamos que si se abre una	con base en eso se hace ya una eh... digamos, una actividad, un proceso de eh... pruebas psicotécnicas y de entrevistas, y de visitas domiciliarias para finalmente tomar una determinación de la incorporación de las personas " "Estoy equivocado (risas)"... "¿Los aspectos principales?" "Bueno, pues lo que pasa es que ahí ya me toca ponerme a echar toda la carreta de lo que hemos venido trabajando contigo y con Hugo, lo que yo consideraría que debería modificarse o trabajarse más específicamente es, primero, cuál debería ser la estructura adecuada para el desarrollo de nuestros negocios con miras a realizar lo que se haya planteado en él, en la planeación estratégica." "No estoy muy claro en lo que sí se esté haciendo, no estoy diciendo ni sí ni no, si no que no tengo, tengo dudas..." "Que uno y aquí vuelvo a poner el ejemplo del fútbol?, que uno debería digamos, prevalidar, cual es el tipo de talentos que uno necesita, si, para hacer una convocatoria adecuada, ok?, igual que los equipos de fútbol, hacen una convocatoria de talentos para disputar determinados tipos de campeonatos, y de acuerdo a su	al actual, creo, porque ahorita hacen otros, otros, otros...filtros y otros procesos de selección diferentes a cuando yo ingrese." José "(Silencio) pues, lamentable, desafortunadamente tengo que decir que no lo conozco en detalle, conozco las, los lineamientos generales" Por otro lado, Luisa, quien es una posible sucesora y actualmente se desempeña en un nivel de mandos medios, describe el proceso, probablemente desde su experiencia como solicitante. Por esta razón, también da ejemplo de herramientas utilizadas durante la evaluación. Luisa "Bueno el área que requiere una vacante, una persona, hace la solicitud a gestión humana, indicándole pues cual es el perfil que requiere, los conocimientos, las habilidades. Con esta información gestión humana hace como una preselección de hojas de vida y se las pasa a la persona que lo solicitó, eh... la persona revisa y selecciona las que considera que son apropiadas, se citan a una entrevista inicialmente con gestión humana, como para hacer como el filtro de las habilidades y las competencias y cuándo gestión humana pues ha hecho ese filtro, la... entrega los preseleccionados al área encargada y dependiendo del tipo de cargo se hace un assessment o se hacen pruebas técnicas o el tipo de pruebas que se consideren y ya con eso se
--	---	---	--

formación de los dos, o sea conozco gente en la empresa que ha llevado X cantidad de tiempo y más su formación académica ha ayudado a que avance dentro de la empresa que evolucione." "Mmmm, no te lo se responder a ciencia cierta, pues, como hablábamos anteriormente no conozco el proceso de selección actual, como te digo, por observación sé que les hacen unas pruebas psicotécnicas, que les hacen una entrevista, que les haces unas pruebas, no sé si las psico, tú me corregirás, si las psicotécnicas son las mismas eh, como psicológicas, pero hay unas pruebas técnicas especiales para determinadas según el cargo al que va eh..." "Sí, de conocimientos sobre eh, el cargo digámoslo así, o sea, me explico mejor, por ejemplo yo, soy un desarrollador, una cosas son las pruebas que me hacen a nivel de talento humano, que son las de abstracción, la de los dibujitos sí, las de personalidad digámoslo así, creo que esas son las que llaman psicotécnicas, y otras son las propias técnicas del cargo sobre que ya es sobre la herramienta que me van a contratar a mi o sobre el proyecto, o sobre el producto que vamos a trabajar acá, si, son dos tipos de pruebas diferentes, y eh, las	vacante aquí interna como debe ser el proceso, pues como buscar primero internamente si se puede beneficiar, no sé, no lo he visto como tan claro." "Si, si lo que se hace es como ver cuando las personas son buenas y tienen buenos resultados, entonces evalúan la posibilidad de promoverlas. " "Lo que he visto es que Gestión Humana las llama y hace como entrevistas y revisa si su perfil, sus estudios, la experiencia que ha requerido si eso como que se ajusta a poderlo promover al siguiente nivel o al que esté disponible y luego se hace un análisis con el jefe directo, que pues él es quien finalmente aprueba la promoción o no y luego pues llaman a la persona le dicen sus nuevas condiciones tanto salariales como sus nuevas responsabilidades en el cargo." "Ehhh... están las... como el perfil que se requiere y las funciones, las funciones de cada uno de los cargos y las responsabilidades." "Sí (dudosa), entiendo que sí." "Pues esperaría que sí (Risas), no pues es que, digamos que somos el proceso de selección está tan... enfocado en gestión humana, pues lo que se espera, es que cuando se	mentalidad y sus objetivos, entonces también en una empresa de tecnología y especialmente en una ya casi ni de tecnología sino de servicios de tecnología, uno debería predeterminedar cuál es el tipo de talentos que uno requiere, si, y mirar cuantas... cuantas personas de cada una de esas líneas de talento requeriría para desempeñarse del mejor modo, manera no sé si me hago entender" "No, no lo conozco"... "Presumo que debe de existir algún proceso, pero no lo conozco en detalle " "Si, pues las herramientas supuestamente son las pruebas de conocimientos técnicos , la pruebas psicotécnicas, eh, las entrevistas y básicamente lo que pretende medir cada una de ellas pues es para lo que están diseñadas, es decir las pruebas de conocimiento técnico, para medir digamos cual es el grado de conocimiento técnico de acuerdo al perfil de talento que se requiere, las pruebas psicotécnicas tienen algo que ver entre lo psicológico y lo técnico, es decir que la mente (risa) de la persona,, tenga las capacidades y las habilidades tanto para desempeñar eh, un trabajo, el trabajo pues técnico como digamos las habilidades psicológicas y sociológicas que tenga la persona para poder trabajar con equipo, con	seleccionan." ": En el assessment lo que se busca es encontrar cómo la persona más idónea, no solo técnicamente sino también allí se evalúan como sus habilidades de comunicación, de liderazgo de e tomas de decisiones. " Por otro lado, los tres coinciden en la inexistencia o desconocimiento de un procedimiento o políticas para los procesos de promociones o ascensos, limitando una visión de equidad y cumplimiento de perfiles de cargo. Frente a los perfiles de cargo, Luisa y José conocen su existencia e identifican la información que se encuentran en cada uno de ellos. Sin embargo, no afirman su alineación para procesos de selección y ascensos. Por otro lado Juan argumenta la existencia de unos perfiles ocultos, lo cual se puede identificar como una negación ya que sus argumentos se centran en la asignación salarial de las personas nuevas ya que considera que los antiguos deben ganar más por su conocimiento en el negocio. Por otro lado mencionar unos niveles dentro de un mismo cargo por las responsabilidades, lo cual no es claro al momento de hablar de perfiles. Frente al tema de competencias desde su concepto hasta su aplicación; se evidencia que Luisa tiene una visión de su concepto y la aplicación en el proceso de selección. Juan desconoce la aplicabilidad y Jose desde su rol gerencial no las
---	---	--	---

entrevistas con las personas, con las que, con las mmm, los directamente implicados, que son los directores de la empresa " "Uy, competencia puede ser, (silencio), ¿para mí que es una competencia? Depende del punto de vista, porque si hablamos de un nivel competitivo, es la lucha de dos o más por ocupar un, un o un sitio presencial, digámoslo así, pero también puede ser competencia las virtudes, las aptitudes y las actitudes que tenga yo, que me lleven más arriba, que me permitan avanzar más que los demás " "¿Su importancia hablando a nivel calificativo? Digamos siendo de 1 a 10 qué importancia le doy o..." "Mucho, a nivel laboral todas las competencias o todas las virtudes que uno tenga o sobresalgan por encima de los demás, no sobresalir por encima de los demás, si no que le permita a uno evolucionar mucho más que los demás es muy importante, porque va a valorarlo a uno o a posicionarlo a un nivel más alto que los demás, es decir, si una persona, como hablábamos anteriormente ehh, si tiene experiencia, X cantidad de experiencia, pues va a primar sobre uno que no lo tenga, si, o si una persona tiene cierto nivel académico,	solicita un candidato, pues, en gestión humana debe hacer como es match, de que el candidato cumpla con el perfil que está establecido para el cargo que se está solicitando." "Mmmmm... déjame pensar...pues es que yo creo que como lo están haciendo actualmente está adecuado, de pronto no sé si... sí sería bueno que el primer filtro no fuera de gestión humana, sino del jefe, porque, pues es posible que, haya cosas que técnicamente el jefe pueda valorar y de pronto, pues pueda compensar ¿Si me entiendes?, que de gestión humana digan, "No es que este yo no lo seleccionó porque es impuntual" pero entonces el jefe directo pueda decir, "No pero pues tiene lo que necesito técnicamente, entonces digamos que el tema de la impuntualidad no me preocupa ", entonces pues pensaría yo que de pronto podríamos ahí..." ": Pues no creo que en este momento pese más el de gestión humana... pero, bueno no sé si conozco bien el proceso, pero, entiendo que el primer filtro que se hace, lo hace gestión humana, entonces, no es que pese más, pero de pronto en ese filtro se pueden estar yendo de pronto personas que podrían haber sido pues adecuadas. "	ehhh, miras resultados con ehmm, bajo presión, la capacidad que tenga para trabajar bajo presión, el grado de responsabilidad que la persona tenga para consigo mismo y para los demás, cosas de ese estilo, y pues la entrevista es para medir digamos aspectos como psicosociales, como familiares, como ehhh, el entorno en el que vive y todas esas cosas, es más o menos como las" "En chiste o (risas), una competencia en, digamos termino de talento es una habilidad específica que tenga una persona para desarrollar determinado tipo de actividad " "Determinante, determinante, es decir, nosotros deberíamos trabajar con base en las competencia que tengan las personas para desarrollar el tipo de actividades, mejor dicho eso está encadenado con la primera pregunta, es precisamente mí, mi, como mi inquietud, con respecto al proceso de talento humano, es decir no tanto como se haya definido correctamente, sino porque es que yo no lo estoy viendo todavía encadenado al estudio de la estructura que debería tener la compañía para desarrollar su objeto, me explico, si uno si uno pensara en una, en una compañía digamos de trabajo manual, de talento manual pues uno se imaginaría que la estructura que debería tener esa	visualiza como un ingrediente fundamental para el cumplimiento de la visión de la compañía. Para finalizar, se identifica que AS/NET durante los últimos 3 años 2013-2016 ha gestionado cambios significativos dentro de sus procesos de selección. Sin embargo, estos no son claramente identificados por los colaboradores. Para finalizar, se puede concluir que la compañía no cuenta con un modelo de competencias definido o que esté estrechamente vinculado un la planeación estratégica y la administración de talentos. En caso de existir competencias, no están directamente relacionadas con los perfiles y los procesos de selección.
---	---	--	--

pues va a primar sobre el que no lo tenga, y si es una persona que tiene las dos, pues prima sobre los otros dos anteriores, entonces eso es un plus, es un adicional que le da mucho más valor como persona " "¿AS/NET posee perfiles de cargo? Unos conocidos y otros desconocidos" ": Te lo explico, todos saben que, o sea, a nivel general, las persona+A16:A17s que estamos trabajando acá, digamos, ósea, gran parte de la compañía, aparecemos como ingenieros de proyectos, si, ese sería un nivel, después están los líderes y después están los directivos, sí, pero a nivel de ingenieros de proyectos está el ingeniero junior, el ingeniero estándar y luego está el ingeniero senior, pero estos tres niveles hacia el exterior no son conocidos, solamente digámoslo así, a nivel interno y a nivel de algunos, porque por ejemplo hay personas, o sea, entre todos nos tratamos como ingenieros, somos ingenieros de proyectos para el cliente, independiente somos ingenieros de proyectos, sí, pero acá internamente, ehh, ehh, si existe un nivel de que hay un ingeniero junior, un sénior un estándar, pero no se ha definido aún de tal forma que figure en alguna parte la diferenciación de ese tipo de cargos"	"Bueno el assessment lo que busca es cómo poder ver en un solo momento, la persona en varios aspectos, no solamente, no solamente la parte psicológica ni solamente la parte técnica, sino que en el assessment, uno puede como visualizar a grandes rasgos, cómo se comporta la persona en situaciones que serían similares a las que tendría que trabajar en su día a día, entonces pues, de todas me parece una de las mejores herramientas que hay porque, pues de verdad uno puede ver como en vivo y en directo a todos los candidatos y tomar una decisión como con más herramientas... y que otras herramientas...¿Cuál fue la otra pregunta que me hiciste, que otras herramientas...?" "Para mí pretende evaluar la integralidad de la persona."..."Emm, están las pruebas psicotécnicas..." "Ehhh..., como las fortalezas de la persona, como poder identificar realmente si es una persona que, tiene, no sé, manejo del cambio, que si él tiene manejo de la frustración y poderla ubicar de acuerdo pues al cargo que va a ocupar y están las pruebas técnicas, que ya como tal si es exactamente los conocimientos que tiene la persona para el cargo que va a ocupar... ¡Ah! Bueno y las entrevistas. "	compañía debería ser como piramidal, tener que existan unas personas en la base de la pirámide que realicen el trabajo más elemental, unos como supervisores o coordinadores, unos jefes y ya, pero ese es el tipo de estructura que yo no estoy muy convencido que funcione para una empresa de administración de talento." "(Silencio) ¿existen descripciones de perfiles de cargo? Si " "Los aspectos que se tienen en cuenta en estos perfiles, en esas descripciones hasta donde yo me lo sé, o hasta donde lo vi, son aspectos como los roles y responsabilidades que tiene que tener ese perfil o que debe cumplir es perfil, las habilidades que debe cumplir ese perfil o las competencias pues que deben cumplir ese perfil, la formación académica que debe tener ese perfil y el número o el tiempo de experiencia que debe de tener ese perfil, básicamente son esos." "Yo esperaría que sí, obviamente, es decir, por eso digo, yo me remito a mis conocimientos y como hace mucho tiempo que no estoy familiarizado con el proceso de selección, pero lo que sé es que se ha trabajado en ese sentido, eso pues me imagino que se está haciendo de esa manera"	
---	--	---	--

"Pues realmente eh, hasta donde yo conozco, básicamente, todos hacemos lo mismo, o sea, unos con un nivel de responsabilidad más altos que otros, pues por el nivel, por el conocimiento y por la estadía en la empresa, pero que criterios tienen, por ejemplo, son, deben hacer análisis de los requerimientos..." "¿Qué aspectos, a nivel de perfil como tal?" "¿O sea, por ejemplo, qué diferencia hay entre un ingeniero junior y un ingeniero sénior?" ": (Silencio) qué información tiene?, no no no no, no te entiendo (silencio) que información, no te entiendo la pregunta" "(Silencio) que elementos tiene, (silencio) básicamente, acá es conocimiento, ósea entre más conocimiento tenga, pues más puede, puede tener un perfil más, básicamente es de conocimiento porque eh, bueno, el otro aspecto sería salarial, también ósea, pues no es igual un ingeniero junior a un ingeniero senior a nivel salarial y no es lo mismo el conocimiento que tiene un ingeniero junior a un ingeniero senior, básicamente esas serían las dos características principales eh por que a nivel de		"No yo creo básicamente que no agregaría ningún paso, yo lo que básicamente validaría es, si los perfiles y los talentos seleccionados si cumplen a cabalidad con los perfiles, o por lo menos cumplen con una media establecida, como si fuera la marca para participar en los juegos olímpicos " "Sí es decir, (silencio) sí que, que, me aseguraría primero que de acuerdo a las descripciones de los perfiles de cargo, pues la persona elegida, efectivamente cumpliera a cabalidad con nuestra selección, que fuera un tema que no se corriera el riesgo de que se pudiera tomar una decisión objetiva " "Me explico, es decir si el tema de que no importe tanto la calificación obtenida por lo Cumplimientos técnicos y las pruebas psicotécnicas, sino que dependen más digamos del grado de percepción que pueda yo tener en la entrevista, si no se cumplen ese tipo de normas, pues seguiríamos con la probabilidad de enrolamientos más efectivos "	
--	--	--	--

desempeño, se puede decir que todos trabajamos sobre lo mismo y tenemos las mismas funciones, no se puede decir que por ejemplo un ingeniero senior sea exclusivamente para hacer procesos de análisis, y el ingeniero junior hace solo desarrollos, acá en el instante que se necesite un ingeniero senior, puede llegar a hacer cualquiera de las funciones eh, adicionales que corresponderían a un ingeniero junior, y lo mismo un ingeniero junior puede llegar a desempeñar labores que estarían a cargo de un ingeniero senior, básicamente dos características que los diferencian, el nivel salarial y el nivel de conocimiento" "': Mmmm, no" "Pues porque, bueno, a modo de vista mío, existe eh, no se últimamente se ve que ingresa personal con un nivel de experiencia inferior en cargos que a nivel de otras personas que otras personas que llevan cierta cantidad de años acá, me explico, hay gente que yo conozco acá que lleva aun después de llevar 4 años acá, están en un nivel estándar, y llega uno nuevo con dos años de experiencia también a uno estándar, si me entiendes, entonces una persona que ha trabajado, que tiene conocimiento del producto, que tiene el conocimiento de la herramienta y que lleva			
--	--	--	--

laborando 4 años acá, está en un nivel estándar, y llega una persona con dos años de experiencia, de pronto de otra área, o de otro tipo de negocio, también a un nivel estándar, pues no veo que sea tan racional "			
--	--	--	--

Matriz análisis de sentido 2

Categoría: PLAN DE SUCESIÓN EN AS/NET			
Subcategoría 1: No existe un plan de sucesión en AS/NET			
Subcategoría 2: El plan de sucesión en cargos críticos para AS/NET, es indispensable para garantizar la continuidad del negocio			
JUAN (Ingeniero Estándar)	LUISA (Posible Sucesora)	JOSÉ (Director- Accionista)	ANÁLISIS
"Uy, esa pregunta es dura, (risas) qué características" "Si, para la visión y la misión, bueno pues adicional al conocimiento del negocio como tal eh, que acá lo tienen porque es una empresa que tiene muchos años, eh, de la experiencia, eh, de pronto un conocimiento más general acerca de, de los roles internos de la compañía, un conocimiento más allá de nuevas tecnologías o sea como para pues para llegar, o sea una visión es algo a futuro, si, es algo que se quiere llegar allá, yo creo que con la visión que se nació y se creció en la compañía ya se ha cumplido, es hora de cambiar de visión, si, y poder mirar más allá, entonces... Evolucionar" "Si, nos estamos quedando en un	"Bueno, yo creo que las características que deben tener es que deben ser personas, con una visión global de toda la compañía, que no solamente estén enfocadas en un área si no que tengan como la trazabilidad, transversalidad mejor, de ver toda la compañía y saber para dónde queremos ir para que con base en eso, las decisiones que se tomen todas están enfocadas a una misma dirección y no que de pronto se tomen decisiones sin una meta, sin un plan trazado y lo otro es que, obviamente, que... sean personas que tomen decisiones. " "Pues el gerente es como quien ejecuta las decisiones de la junta directiva y quien... pues como que está pendiente o pide cuentas a los responsables de que esas decisiones	"pues las características que deben tener son las que tenemos actualmente, es decir que primero como una buena actitud hacia el trabajo, segundo como un convencimiento de lo que se planea, se ejecute, tercero como una buena disposición para realizar o más bien para alcanzar las metas, si, y digamos que en lo que tal vez hemos fallado un poquito desde el punto de vista mío es en el seguimiento, es decir un poquito más de disciplina en cuanto al manejo de los tiempos, de los ritmos de alcanzar las metas " "(Silencio) esa es una pregunta muy difícil" "Porque yo ahí tengo una dualidad cuál es su rol y cuál debería ser su rol"	Al entrar a analizar cada una de las respuestas de los entrevistados se identifica que inicialmente cada uno de ellos habla desde el rol, antigüedad y posición jerárquica que ocupan. Por ejemplo, Luisa evidencia mayor sutileza al momento de manifestar su punto de vista e intenta ser menos drástica en sus respuestas. Por otro lado Juan y José ven reflejadas en sus respuestas sus intereses familiares o personales. Teniendo en cuenta puntualmente la categoría de esta matriz, se identifica claramente la perspectiva de cada entrevistado respecto al plan de sucesión en AS/NET, identificándose de esta manera como Juan hace referencia al plan de sucesión a un evento que debiera suceder entre descendientes considerando los lazos sanguíneos como un factor más

punto en que como estamos, estamos bien, y el hecho de, nos da miedo arriesgar, y si no arriesgamos, pues, quedémonos estáticos, porque estamos bien y estamos seguros, pero este es un mundo agresivo, es un mundo de competencia, de bastante competitivo y la evolución ha sido impresionante en los últimos 20 años a nivel tecnológico, 20 años que lleva la compañía, y 20 años que ya es hora como de darle vuelta a la página y escribir nuevas historias, si, entonces hay muchas cosas en que podemos evolucionar, los, el personal del comité, eh, de la gerencia, de la alta gerencia, digámoslo así, que tienen que tener, eso un poco de visión, un poco más de abrir su mente a nuevas cosas a nuevos cambios, eh, también debe tener la capacidad de escuchar y poder implementar o de probar, si, nuevas ideas, sí, hay gente acá que tienen muchas ideas, y he hablado con varias personas que dicen, esto se puede hacer acá, esto se puede hacer así, de pronto les da el miedo de la inversión, de invertir en ciertas cosas, pero actualmente con lo que, con el mundo abierto que se está manejando, digámoslo así hay muchas cosas que se pueden probar, que se pueden experimentar, a nivel gratuito, sin necesidad de invertir inversión, o que las inversiones son bajas, pero puede hacer que la empresa gane mucho"	se ejecuten." "Pues él debe, pues la importancia... si se asume ese error, es toda, porque él es quien debe hacer que esa estrategia se cumpla y la estrategia, pues la misión está dentro de la estrategia, entonces digamos que él tiene que hacer que se materialice eso que han planificado." "Mmmm... pues no como en un 100%." "Realmente no he visto, como la gerencia como realmente dando directrices, por lo menos desde, no ha mi nivel se alcanza a ver eso, no sé si hacia los directores si ellos lo perciban así, pero, a veces siento que no lo vemos como un director como alguien que nos esté diciendo para dónde vamos." "El director administrativo y financiero, pues... debe como velar porque las finanzas de la empresa sean sanas, entonces que se tomen decisiones de compras adecuadas, decisiones administrativas adecuadas y que además la infraestructura y los sitios sean adecuados para las personas que están trabajando." "Tiene una importancia alta en cuanto a que... de él depende como el bienestar también de las personas, si él no genera una infraestructura	"Bueno, yo ahí tengo una lucha interna si, entre si lo que se está haciendo se podría hacer mejor si se dedicara más esfuerzos, si se dedicara menos esfuerzos a algunas actividades no trascendentales y se dedicaran más esfuerzos a algunas actividades más trascendentales, me explico, en este momento como yo veo la gerencia general, la veo como un "todero", sí, yo veo que pues es un todero jurídico, un todero financiero, es un todero de proyectos, es un todero comercial, es un todero administrativo, es un todero directivo, entonces yo pienso que si la gerencia general se volviera un cargo más ejecutivo y menos todero podría ser mucho más eficiente su trabajo, si, y pues tengo miles de botones de ejemplos para presentar eso, el hecho de que la gerencia general tenga que hacer el punteo de la nómina (pausa). El hecho de que el gerente esté dedicado a hacer compras, a puntear la nómina, realizar los pagos programados, a eh, definir o controlar la reparaciones locativas del edificio, en fin, hacer reuniones de seguimiento etc., pues me parece que le quitan tiempo y esfuerzo para poder desempeñar unas tareas como más estratégicas y más ejecutivas, " "Yo creo que volverse un cargo más ejecutivo, se tendría una visión más	determinante que las mismas habilidades y competencias para desempeñar X rol. Textualmente Juan expresa que: "Pues, si me pongo a analizar, sucesión que suceda al siguiente sí, si hablamos de plan de sucesión, podría llevarlo a interpretar que eh, son cargos, que pueden existir cargos heredables...". En lo que respecta a Luisa, se identifica mayor objetividad en sus respuestas considerando que el plan de sucesión no existe ni está concebido como un evento destacable para la preservación del negocio: "Creo que no está muy bien levantada la información de cuáles son esas características o esas principales funciones que deberíamos enseñar a otra persona, ni tampoco es claro en el caso de que alguno de que los cargos importantes falte quien sería su sucesor." Por su parte José no es preciso en aclarar si existe un plan de sucesión y se limita a mencionarlo como un proceso natural en donde se describen etapas para alcanzar un objetivo: "Digamos que es como un proceso, de, que conlleva a un punto A, a un punto B, el proceso digamos de entrega o de sucesión de cargos dentro de una compañía". Al analizar en conjunto estas respuestas se logra identificar la realidad de la compañía y en la inexistencia y falta de claridad de lo que es un plan de sucesión, las implicaciones e importancia de realizarlo y cómo este puede garantizar la preservación del
---	---	--	---

"El gerente general, el rol del gerente general, es la administración total de la empresa, es la persona que, es la cara al mundo de la empresa, es la persona que o sea, digámoslo así, tiene la administración de cien cerebros fusionados en uno solo que es el de él, es el que debe saber y conocer cómo está el mundo externo para poder manejar el mundo interno" Si, eh, es la persona que debe digámoslo así de una forma lúdica y un poco grosera, "domar las fieras " para que todas las personas que están detrás del estén bien, o sea, es una persona que tiene demasiado compromiso, demasiado eh, responsabilidad, porque es el encargado llevar adelante, o que se mantenga estable la empresa como tal, es la persona que administra, o sea, fuera de administrar su mundo, debe administrar los mundos individuales de cada uno de los que está acá, si, pues también pues, por medio de delegar a otros ciertas funcionalidades, porque hacer pues tampoco lo puede todo él, pero tiene personas que lo representan, que los q a medida que vamos mirando hacia abajo a nivel de la pirámide, pues hay personas que van representando unas a otras, pero el por ser la cabeza de la pirámide, es la parte visible y es la parte general, o sea la parte visual	adecuada, pues las personas no van a estar muy motivadas." "Okey. El rol que el desempeña es... eh, dirigir todas las actividades tendientes a cumplir los objetivos de los proyectos, entregar los proyectos a tiempo, con la calidad que debe ser, a mantener un buen contacto con los clientes y que todo se cumple digamos dentro de lo acordado." "Su responsabilidad es que las personas que tiene a su cargo, trabajen de manera tal, que podamos cumplirles a todos los clientes los acuerdos que tenemos y entregarles los proyectos con las condiciones pactadas." "¡Total! Por qué pues es que la misión básicamente está enfocada, en eso en satisfacer a los clientes, en entregar productos adecuados." "Mmm... la cultura organizacional, ¿a qué te refieres bien con esto?" Yo creo que el director administrativo lo tiene muy claro, y el director de proyectos también creo que lo conoce, de pronto no sé si tan al 100% pero creo que debe tener un muy buen conocimiento de todo eso, de pronto no sé, porque no sé si es por la cercanía al cargo del gerente pues a veces tendría la sensación de que de pronto no tanto, pero pues no	amplia del entorno de los negocios, si, se pudiera tener una visión más amplia acerca de la demanda de esfuerzo de la actualidad, como por ejemplo el mismo talento, no sé por qué tengo la sensación, menos mal que esto es una entrevista totalmente..." "Yo estoy convencido que el rol administrativo está siendo muy bien ejecutado, de pronto también se le está demandando un poco más de esfuerzo del necesario y se está distraiendo en algunas otras actividades que no, sin embargo afortunadamente para esta empresa, el talento de Hugo y las capacidades son bastantes y suficientes digamos para administrar una compañía de este tamaño, sin embargo pues también pondría yo como una alerta en el sentido que su rol se fuera digamos enmarcado en los procesos que tengan que ver justamente con la dirección administrativa y no se distrajeran en otros tipos de actividades, para que en el momento que crezca más la compañía, no vamos a correr riesgos de que haya desatención de algunos puntos importantes, sin embargo desde la dirección administrativa, me parece, me parece, administración de la coordinaciones de contabilidad, de ventas, de asistencia técnica, de mantenimientos de la infraestructura	negocio y su cultura organizacional. En general los 3 entrevistados evidencian coherencia en sus respuestas, algunos como Luisa perciben el plan de sucesión, las características de los cargos definidos como críticos y la cultura como un factor relevante en la organización y muestra interés por ser muy general en sus respuestas. Otros de los aspectos importantes a considerar como análisis de esta matriz, es el hecho que desde el año 2011 a la fecha, no se ha realizado un acercamiento al tema de planes de sucesiones en la compañía, obviando el inminente paso de los años y potencial salida de quien desde los inicios de AS/NET ha asumido la gerencia general de la compañía, adicionalmente resulta apropiado incluir que el crecimiento de la compañía y entre 2011 y 2016 ha sido significativo simplemente considerando que en la actualidad son el único ente capacitador avalado en los productos de Visa internacional; es en este punto donde se lleva a cuestionar la visión de quienes lideran los procesos y patrimonio financiero respecto a los planes y estrategias para la preservación de la compañía en el tiempo.
--	--	---	--

de la empresa "Si pero, eh, (silencio) sí que todo esté encadenado, eh, sí dejémoslo en esa forma que todo esté encadenado, que todo funcione, pero más que, no, más que encadenado, esté engranado, a nivel de engranaje que esté funcionando, o sea que la parte de los ingenieros esté funcionando, de que la parte administrativa funcione, de que la estructura de la empresa, me refiero a estructura física sea acorde y sea aceptada por los ingenieros, que sea cómoda para ellos, que tengan lo necesario para poder trabajar, que tengan lo necesario para poderse sentir bien." "El director de proyectos es el que lleva la batuta de la orquesta sinfónica de los proyectos, es la persona que debe dirigir una orquesta de instrumentos independientes, pero que a su vez todos suenan acordes y a una misma melodía, que al final lleve a culminar su sinfonía, la gente, en este caso, los clientes se sientan a gusto, se sientan complacidos y se sientan bien con lo que tienen" "Cuando me preguntas por cultura es...que" "Ah cultura organizacional, ah sí claro"	sé. "Es como un plan que se establece las principales características de un cargo, los principales conocimientos que debe tener ese cargo y se establece como una persona que podría en algún momento determinado reemplazar a ese cargo, entonces, se establece un plan de cómo se va a transmitir ese conocimiento a esa persona para que esté preparada en el momento que se requiera." "No." "Creo que no está muy bien levantada la información de cuáles son esas características o esas principales funciones que deberíamos enseñar a otra persona, ni tampoco es claro en el caso de que alguno de que los cargos importantes falte quien sería su sucesor." "Porque actualmente él tiene un conocimiento muy amplio de muchas cosas ahí hay algunas cosas que los líderes podrían sobrellevar, pero normalmente ellos consultan muchísimas cosas con él, entonces si él no estuviera sería tenaz." "Risas) Pero el tema de la gerencia no lo manejo como tal y no lo conozco tanto, no sé, pero realmente creo que de pronto podría suplirlo el	física, la parte de compras, todas esas cosas han sido muy bien administradas, la gerencia del talento" "Pues determinante, determinante en el sentido de que si uno tiene una buena administración, digamos de la casa, pues las preocupaciones de uno como que dejan de afectarse por una mala gestión administrativa y se pueden concentrar más en el desarrollo de los planes, de los objetivos de la compañía, bien ahora desempeña también digamos tareas como proactivas en ese sentido o ha desempeñado tareas proactivas en ese sentido como lo ha sido el tema de la dirección de las certificaciones, de la dirección de los procesos de gestión de calidad, de los requerimientos y demandas del mercado con respecto a la labor o la tarea que tenemos como objetivo " "Pues el director de proyectos yo siempre lo he relacionado como una vicepresidencia de operaciones, es decir, en una empresa de tecnología, pero más que de tecnología de servicios como es la de nosotros ahorita o la que pretendemos ser. La idea es que el director de proyectos sea más un vicepresidente de operaciones, y a mí me parece que en este momento, digamos que las, conforme a, realizamos los cambios al final del año pasado, poco a poco	
---	---	---	--

"Sí, claro porque ellos son, ósea, más que con, ósea, cuando ingresa un empleado nuevo que viene de otra empresa tiene o viene con un conocimiento diferente al que acá se maneja, cada empresa es como una familia, y cada familia tiene unos padres, y cada padre cría diferente a sus hijos, eso vienen a hacer ellos, nuestros padres digámoslo así, y nos deben guiar a nosotros, nos deben educar y nos deben saber llevar saber al fin que ellos buscan, para la empresa, entonces es importante que ellos conozcan de la cultura organizacional para sí mismo podernos llevar a nosotros, no es lo mismo una empresa ehhh, de 2000 empleados, que un gerente pues no tiene relación con todos, a los que es AS/NET que es una empresa que está creciendo a cierto ritmo, pero igual es una empresa inferior a 200 empleados que nosotros nos conocemos y que pues ehhh, ahmm, a comentario general tenemos a ellos como nuestros guías, como nuestros tutores, como nuestros maestros" "No" "Pues, si me pongo a analizar, sucesión que suceda al siguiente sí, si hablamos de plan de sucesión, podría llegarlo a interpretar que ehh, son cargos, que pueden existir cargos heredables, entonces pues si son cargos heredables, el día de mañana	director de proyectos, porque digamos que él conoce muy bien todo, no se los temas ya financieros, pero creo que de pronto entre todos los directores podrían llegar a suplir al gerente pero no está tan establecido, no está claro." "Toca hacer un levantamiento de información como siguiendo una rutina del director porque son varias cosas entonces tendríamos que empezar a ver cuáles son las principales cosas que le consultan a diario, cuál es el tema que más tiempo le consume a él, todas las funciones que tiene, cuál es ese 20% que hace que todo lo demás funcione más, pensaría yo que es como eso, es un análisis de Paralelo de ver, de todo el mundo de cosas que hace pues cuales son las realmente relevantes que tendríamos que hacer, mejor dicho que si él no estuviera sería tenaz."	estamos llegando digamos a ese objetivo a cumplir, decir que la persona que está encargada del proceso de proyectos y de la dirección de proyectos o de la dirección, o vicepresidencia, o como quiera que se llame de operaciones pues está muy bien cubierto, bien cubierto porque también se tiene digamos la actitud, el conocimiento de visión, de los negocios, compromiso, compromiso más que cualquier ente con el cliente que es nuestra razón de ser y pues eso básicamente" "Pues la vicepresidencia de operaciones es el motor de las empresas, es decir, es la máquina generadora de ingresos de las empresas, esa es la importancia " "Debería ser un mandatorio, yo tengo la creencia, que las empresas que no tienen cultura organizacional, son las que son más susceptibles a acabarse, así, como las familias, es decir si yo tengo una familia dispersa, disgregada, cada uno haciendo lo que se imagina que debe hacer, y no siento, digamos hay una palabra que me gusta mucho que se llama cohesión, no siento cohesión entre los miembros de la familia, sí, porque eso digamos que la cohesión, como en la en la física y en la química es esa fortaleza, ese punto digamos de sinergia, si, que hace	
---	--	---	--

yo puedo decir que mi hijo por estudiar ingeniería de sistemas, puede llegar a ocupar mi cargo, algo así como suceder, pues por conocimiento propio en Bavaria, existía algo así, si los hijos de los empleados podían llegar a ocupar un cargo dentro de la empresa, pues de una forma más fácil que un externo " "Ehhh, es lo que se visualiza ósea, se ve, pero que existe no lo sé " "Como se ve, ósea, vemos que existen a nivel de la alta gerencia o a nivel directivos, se ven que hay un gerente, esa cabeza gerencial tiene a sus familiares, digamos, a sus hijos dentro de la empresa ocupando unos cargos directivos, y esas personas que tiene a sus directivos, tienen a sus hijos dentro de la empresa, entonces es como si se viera un plan de sucesión, es decir , ósea, a nivel de las partes administrativas, es más, ósea, tienen cierta ventaja ellos, ósea , a nivel de ingreso a la empresa y llevar una carrera dentro de la empresa a que un externo llegue a ocupar ese tipo de cargos "		fuerte las cosas, si, cuando no hay cohesión las cosas son débiles, las cosas son, puede pasar cualquier cosa con ellas." "No sé pero me imagino por las palabras" "Digamos que es como un proceso, de, que conlleva a un punto A, a un punto B, el proceso digamos de entrega o de sucesión de cargos dentro de una compañía " "No" "Yo creo que sí, (pausa)" "Yo pienso que en el plan de sucesión debería, no, no depende de la urgencia tampoco, de acuerdo?, pero sí debería existir digamos por lo menos una identificación de esos roles y compromisos y habilidades, competencia, etc., que deben cumplir esas personas que van a ocupar esos cargos "	
--	--	--	--

Matriz análisis de sentido 3

Categoría: GESTIÓN DEL CAMBIO EN AS/NET			
Subcategoría 1: No existen canales de comunicación eficaces que apalanquen procesos de cambio en AS/NET			
Subcategoría 2: La resistencia al cambio se encuentra centralizada en los cargos directivos			
JUAN (Ingeniero Estándar)	LUISA (Posible Sucesora)	JOSÉ (Director- Accionista)	ANÁLISIS
"Mmmm, no". " Precisamente porque ehheh, hay un miedo a la innovación y al cambio, en más de una ocasión he sentido mi precedente que deberíamos evolucionar, deberíamos tomar nuevas herramientas y poder hacer muchas mejoras internas, ehheh, en el tiempo que llevo en la empresa, lo he dicho abiertamente a vos varias veces, pero no se ha visto ese tipo de cambio sí, igual llevamos trabajando con herramientas, o a nivel general, si miramos internamente, las herramientas que se están trabajando, con herramientas que ya han cumplido cierto tiempo y han evolucionado hacia el exterior por acá en la empresa seguimos con esas mismas" "El de administración de talento humano". " Antes ehheh, la persona, o	"Si". "Pues por lo menos si ahora, creo que hubo un tiempo en el que estuvo un poco inestabilidad, pero en los últimos años, pues, ha habido bastantes cambios, dentro de la planeación estratégica la gerencia ha establecido varias cosas que al principio no se pues no se pensaría que iban a suceder, ha habido cambio de jefes, movimientos de áreas, cambios de metodologías." "Pues está en proceso de transformación, no podría decir que en este punto ya vimos cómo se transformó la compañía, pero un cambio importante de la unificación de las áreas de proyectos es un cambio que está llevando a una transformación importante en la compañía." " : Digamos que el aspecto principal pues... para	"Si". "Porque nuestra misión, nuestro objetivo, nuestro objeto en la vida, es estar a la vanguardia de la prestación de servicios de calidad en cuanto al tema de tecnología y específicamente en medios de par, y para poder desarrollar y desempeñar esa función, esa tarea uno tiene que estar monitoreando el cambio y ser tan flexible, y tan dinámico como para adaptar la demanda que esos cambios, o más bien para adaptarse a los cambios que demandan, que se demandan digamos, por ese dinamismo del mundo". "No, han habido muchas, y yo las identifico en cuatro etapas, en el principio todo era caos y oscuridad no teníamos ningún producto de AS/NET, entonces nuestra, tarea, nuestro objetivo en la vida era hacer	Al abordar el tema de gestión del cambio, se puede apreciar cómo cada uno de los participantes, generan sus respuestas o su punto de vista a través de su nivel jerárquico; se puede evidenciar que los cargos más estratégicos, muestran una visión global de la gestión del cambio dentro de la compañía por su involucramiento transversalmente dentro de AS/NET, como es el caso de José, quien habla del entorno y la globalización para señalar la situación actual de la compañía. Ahora bien, al entrar al tema del personal de la compañía como tal, de cómo se verían inmersos dentro de los cambios de la misma, se puede apreciar cómo cada uno ve la importancia de la gestión del cambio, independientemente de su rol. Por ejemplo, José reconoce que tal vez el

el único responsable era de las entrevistas, de digamos así, el responsable del manejo del personal, y eso era el director administrativo, eh, y él era el responsable de, pues todo un proceso, además de manejar su personal y manejar los recursos y todo, tenía pues, esa responsabilidad, cuando se generó el proceso de, se generó el, la, la, el área de talento humano, eh, ya empezó a existir una persona responsable de los procesos de selección, la, buscar el bienestar del personal dentro de la compañía, se han generado ciertos manejos de comités, se ha involucrado más al personal de la compañía, pues en cosas deben de estar dentro de la misma, pero que antes no existían, si no eran ocasional que por un motivo especial, digámoslo así, una brigada, de quien quiere pertenecer a la brigada, pues eran 4 o 5 y ya, paren de contar, y no habían capacitaciones, no habían eh, tiempos para administrar ese tipo de comités internos de la empresa, entonces eso es lo que yo he visto a nivel evolutivo, con respecto a la compañía" " Es una empresa ya constituida, que ya tiene un peso y un reconocimiento a nivel nacional, eh, sus clientes ya son clientes de peso, eh, por su misma estructura y su misma constitución, puede llegar a evolucionar y a cambiar, estamos a la	muchas personas es el cambio de jefe, de director y por otro lado el cambio de la metodología de trabajo, pues porque es lo que de pronto puede estar impactando más a las personas". " Porque... porque son personas que vienen trabajando desde hace mucho tiempo de una manera, y la forma en que estamos en este momento trabajando pues... hace que la actitud tenga que cambiar un poco como su perspectiva, su forma de ver las cosas... entonces pues eso, para cualquier persona es complicado porque normalmente pues alguien viene haciendo las cosas de la misma manera todo el tiempo pues piensa que así lo está haciendo bien y pues no es que no lo esté haciendo bien pero de pronto pues mostrarle a otra persona que hay formas diferentes de hacer las cosas, pues no siempre es bien recibido." "Mmmm... pues no es tanto que tengan... pero lo que he identificado que puede llegar a movilizar a la gente es... es que la gente entienda para que se están haciendo las cosas, porque se están haciendo las cosas y qué papel juega cada uno dentro de esos cambios... siento que en eso no lo estamos haciendo bien, pero tenemos todo para hacerlo" " En las personas... ". " Mmmm... primero eso que te digo... la comunicación... poderles	algo, ¿sí? Entonces éramos programadores desarrolladores, y pues todo lo que se viniera, con un poquito de tiempo, porque esa etapa fue muy corta, entonces ya adquirimos nuestro primer, o tuvimos nuestro primer producto que era el de tarjeta de crédito, entonces ya empezamos a conseguir producto y empezamos a venderlos con licenciamiento, pero tal vez la etapa más trascendental en la historia de la compañía fue por allá en los años 2000, más o menos 2000-2002, cuando hubo esa contracción del sistema financiero colombiana tan bárbara que se pasó de tener 45 bancos a tener más o menos 18 o 20 bancos, y cuando esos 18 o 20 bancos empezaron a trabajar con sus propias filiales tecnológicas, y empezamos a ver como que nuestro campo de acción comercial se iba estrechando demasiado y entonces nos tocó cambiar muy rápidamente a que en lugar de productos y licencias de uso de software, empezáramos a pensar en más bien en prestar servicios de procesamientos de datos con nuestros productos, y que los cobros digamos, o mejor nuestros ingresos estuvieran basados más bien en la demanda de utilización de servicios y no tanto en el valor de las licencias de software ese cambio nos trajo, digamos buenos dividendos, nos trajo nos reportó buenos réditos, y ahora estamos viendo que el mundo ya no está conforme con que	que los cargos CEO o tácticos dentro de la compañía sean resistentes al cambio, está afectando el progreso de la misma y esto mismo afecta de forma descendente, de allí a que los trabajadores no sepan la razón de ser de cada uno de ellos dentro de la compañía como lo describe Luisa y que de cierta manera AS/NET se perciba como una empresa rígida como lo comenta indirectamente Juan; teniendo en cuenta esto, se da paso al tema de cómo asumiría un cambio que involucra personas, en este aspecto, los tres participantes afirman que las personas piden cambios y que la empresa cuenta con características importantes para aplacar procesos de cambio en pro del desarrollo organizacional. Teniendo en cuenta lo anterior, cada uno de los entrevistados manifiestan las limitaciones que encuentran en procesos de cambio, en el caso de José, se hace la reflexión "todos deben saber de todo y que es importante salir de la mediocridad", como indica Luisa, "si no se les explica cuáles son los cambios, cómo pueden participar en ellos y cómo pueden opinar", analizando lo anterior, se puede inferir que existan cambios dentro de la compañía, pero no existen canales claros de comunicación, generando dificultades en los procesos de adaptación. Por otro lado, es importante resaltar que los tres participantes afirman la no existencia
--	---	---	--

espera de las mejoras internas a nivel de los roles, de las definiciones de cada persona, eh, a mí se me hace que es una empresa bastante estable, bastante fuerte, que tiene muy buenos cimientos, si, y tú sabes que una construcción con buenos cimientos va a ser una construcción rígida, entonces por todos los años de experiencia, por toda la gente que trabaja en la empresa, AS/NET puede cambiar mucho, puede evolucionar mucho, y pues por las personas que están entrando nuevas, son personas que también, son gente joven que tienen muchas ideas y muchas, mucho conocimiento fresco, con respecto a lo que viene hacia el futuro ". "Que cambiara yo en las personas...". " Si tuviera que hacer un cambio que involucrara personas...mmm... un cambio que involucrara personas...". " Un equipo de trabajo...para hacer un trabajo en equipo...o sea...no es lo mismo un equipo de trabajo, que trabajo en equipo, armaría o buscaría las personas más idóneas...ehhh... para hacer este proceso...ehhh...pero de tal forma en que entre todas ellas se colaboren y formen lo que te decía anteriormente, un buen engranaje entre ellos, para que la maquinaria siga funcionando, tú sabes que en una máquina sincronizada, una pieza que falle pues daña, daña el resto,	decir a cada uno, que papel está jugando, que estamos esperando de cada uno de ellos y porque lo estamos esperando así y porqué hemos tomado la decisión de cambiar hacia dónde vamos a cambiar, creo que eso es como lo más importante" "Es comunicar y ¡escuchar!, escuchar porque pues de pronto hay muchas personas que puedan tener otra visión distinta y que puedan aportarnos y mostrarnos que de pronto el cambio a donde los estamos llevando no es exactamente así como debe ser y hay cosas que uno no esté bien, entonces también es importante que la comunicación sea en doble vía." "Mmmm...son pocos, pues actualmente, de vez en cuando se hacen reuniones, con la gente, pero no son...digamos que constantes o que estén definidas, sino que pues cuando se tiene algo así algo importante se citan a todas las personas y...pues está el correo que también se usa de vez en cuando...pero pues digamos que no hay algo así oficial.". "Pues para el caso de proyectos, normalmente el director". "Mmm...El gerente con ayuda de... del director administrativo.". "En lo que he visto cuando el gerente se ausenta...mmm casi que todas las funciones las asume el director	le procesen los datos, si no que necesitan más que le operen sus negocios, entonces nosotros estamos procurando, estamos mirando hacia convertirnos en ese procesador de negocios, en ese operador de negocios, para que nuestros clientes empiecen más a dedicarse a las tareas de, que les compete." “(Silencio)". “(Silencio) ¿de gestión del cambio?”. “Pues ahí yo veo que estamos un poquitico trancados". " Por qué en tal vez de lugar de fortalezas, tenemos unas debilidades muy grandes, una debilidad muy muy grande, es pensar que los únicos que podemos hacer el trabajo somos nosotros, entonces eso, pienso que es una limitante, una limitante en el mundo moderno, que de eso podría ser una fortaleza hace 50 años, hace 100 años, decir que se cómo se administra las cosas, pero últimamente el mundo está cambiando tan rápido, que al ser humano en general, le está costando cada vez más trabajo adaptarse a esos cambios del mundo, y si nosotros pensamos que somos los únicos que podemos hacer el trabajo que estamos haciendo, vamos a, yo pienso que vamos a tener muchas dificultades, nosotros pensamos, si nosotros cambiamos nuestra mentalidad y pensáramos que pueden haber personas ideas nuevas, con pensamientos frescos, con	de procesos de innovación o mejora continua, se habla de que estos procesos se han mencionado desde el 2014 a la fecha no se ha definido como parte de la cultura. Dentro de la gestión del cambio las tres partes hablan de una modificación o reestructuración de la visión de la compañía o más bien un fortalecimiento, los tres participantes evidencia apertura al cambio como lo describe Juan “es hora de hacer un cambio de visión, y ¿qué debe hacer? Innovar en nuevas tecnologías”, Luisa lo apoya con su idea “Bueno, la empresa quiere crecer, quiere tener clientes en muchos mercados internacionales” y José indica que para abrirse a los mercados primero debe existir una adaptabilidad al cambio “estar dispuestos a generar cambios y a adoptarlo cada vez más con más rapidez a desarrollar con la capacidad de adaptación con más flexibilidad, con más rapidez, con más eficiencia diría yo.” Sin embargo, Luisa en la mayoría de las ocasiones se refiere al talento humano como tal, de cómo ellos y sus resultados pueden verse afectados por los cambios generados en la empresa y más aun no existiendo un puente de comunicación sólido. José al ser socio de la empresa, es consciente que los mercados les están exigiendo cambios, más aún en los últimos 6 años (2010-2016).
--	---	--	--

entonces más que todo es eso, un buen equipo de trabajo" "Jummm!!! (Risas) ¿Qué tengo Yo que me permiten hacer un cambio? ... ganas...muchas ganas...muchas ganas de conocimiento...muchas ganas de aprendizaje...tengo muchas ganas de implementar cantidad de ideas o de que me permitan implementarlas, eh... tengo... la capacidad de enseñar...tengo la capacidad...pues ya lo había dicho antes...de aprender...tengo...en parte... eh...es que es...mmm...liderato, me siento una persona capaz de asumir nuevos retos y de dirigir a los que estén conmigo a esos nuevos retos para llegar a ser cumplidos, a una cima a una victoria...emmm que más tengo Yo...ehh... curiosidad... ". " Si, mucha curiosidad porque...ehh... me gusta estar... o sea... a mí me gusta investigar, no quedarme con las dudas, ahondar más en las cosas...ehh...pues así...a este instante eso" "Ehhh... canales, el...pues si pudiéramos decir que una reunión es un canal, pues en algunos casos hay reuniones en que se informan ciertos cambios...ehh...escritos pues los medios electrónicos...pero...no, básicamente serían esos dos, reuniones y medios electrónicos." "	administrativo, pues como toda la parte...de...pues de manejo de facturas, todo eso y los clientes pues normalmente es el director de proyectos el que asume esa tarea de comunicación con los clientes...cuando se ausenta el director de proyectos... "Jummm"...". "No". "¿: ¿Cómo una semana?... Tal vez". "Si...". " Emmm... Hay cosas que quedan a mi cargo, hay cosas que quedan a cargo de cada... pues lo que hace él es como verificar cuales " "Jummm... pues actualmente hay un proceso de mejora continua...pero pues realmente yo no creo que nadie lo vea como proceso de innovación, es más visto como correctivo, como por calidad...pero...realmente yo no he visto así que alguien pueda dar una idea y que la idea surja... y tenga un camino... " "En cuanto a que...". " Bueno, la empresa quiere crecer, quiere tener clientes en muchos mercados internacionales...Emmm, está abriendo también como otras...o fortaleciendo mejor, unas líneas de productos de procesamiento...Emm...y pues si tiene como la...pues...la visión es aumentar bastante su mercado y crecer. " "Yo creo que hay que empezar a	mentalidades contemporáneas que puedan facilitar el manejo de los cambios serían mucho más eficiente y lograríamos un grado de competitividad más alto" "Principalmente, analizar la motivación de las personas hacia el trabajo, segundo, como que, solicitar asesoría de expertos en muchos temas en los cuales no lo somos, ¿sí? Y tercero generar capacitación para nuestros talentos, en esos aspectos en los que los consultores externos, consultores expertos, nos digan que tenemos deficiencias, me explico, tengo una gran duda también con respecto tema de manejo de los ambientes web, o de los mismos desarrollo para aplicaciones para móviles, para dispositivos móviles, yo pienso que ahí hemos tenido muchas dificultades y es porque nosotros no hemos tenido una consultoría experta que nos diga cuál debería ser el camino que deberíamos tomar, y que evaluará nuestros talentos para determinar con qué conocimientos técnicos contamos y cuales nos hacen falta, y genera un plan de capacitación para nuestros talentos para que cumplan, digamos con esas expectativas de mercado, básicamente esos tres temas son lo que tendría, digamos yo le prestaría más atención " "Esto va a sonar estúpido pero, pero	
--	---	--	--

... Esto es una... ¿cómo se dice? ... o sea...voy a suponer porque no sé, creo que es el... la parte de talento humano, la que difunde... o sea... hace los...el medio escrito y lo difunde, en base a lo que...pues a lo que le solicitan allá al área, pero no sé si sea así, porque puede existir la... el comunicado directo y que de alguno de los directivos que diga...no...quiero que me transmita esto, tal cual yo lo dije, pero no...". "¿Qué sucede? Dentro de la empresa, nada debe suceder, todo debe seguir funcionando tal cual y así ha sido... o sea.... el hecho es que ellos...ehhh...administran...pero igual internamente tiene que seguir funcionando, o sea, el mecanismo tiene que seguir funcionando exactamente igual, o sea, es lo mismo un reloj...ehhh... internamente un reloj debe funcionar exactamente igual así le falte el horario, el segundero o el minuterio,... internamente la máquina va a seguir funcionando." "No los conozco, Yo solamente lo he dicho... eh enviado algunos mails, pero... por ejemplo en el caso a...pues... a mi jefe directo, al director, pero de ahí para allá, no más...o sea no conozco ningún canal" "Como te dije, yo creo que la misión	darle un poquito más de importancia a la gente, como, cómo fortalecer el bienestar de las personas...como escucharlos, como... tener un plan de...como se llama...de promoción de crecimiento, porque pues finalmente quienes logran que los productos sean buenos, se hagan bien...pues son las personas... y si...y...pues la percepción que tengo actualmente es que no se sienten así." "Porque no lo estamos haciendo... (Risas) " "No". " Porque... en esos mandos medios, en ese nivel intermedio, digámoslo así, hay gente que tiene muy buenos conocimientos...pero no...pero no los suficientes, o sea digamos, no veo a ninguno que tenga el conocimiento global de todo el negocio, que tenga el manejo de los clientes o no sé, es que...esos cargos son muy integrales...entonces... por ejemplo el director de proyectos tiene manejo comercial, tiene manejo técnico, tiene manejo de la gente...y pues hay personas que tiene de a pedacitos, pero no veo a uno que pudiera tenerlo todo." "Jummm, o sea, ¿Si tuviéramos a quien...entregar el cargo o si la persona se ausenta y no tenemos...?". "En este momento si alguno de ellos se ausenta...ehhh...pues digamos que a los clientes, especialmente si se	yo siempre lo he pensado así, uno la mediocridad y dos la humildad". "Y las dos palabras (risas) siempre se malinterpretan " "": El tema de la mediocridad es que uno sí debe conocer de todo, pero no debe conocer tanto como para volverse el experto en una sola cosita, porque es que, ahí pierde uno una visión como 360 grados de la realidad, es decir, si yo me concentro en ser el experto en una sola cosa, creo que ahí estoy perdiendo visibilidad de otros aspectos trascendentales y determinantes ". "Si". "Debo tenerla, y la humildad también es una palabra bien desprestigiada pero para mí es una virtud. Que muy poquitas personas la tienen, y no me voy a achacar a mí, sino de yo tratar de llegar allá, la humildad es saber a conciencia que uno no se las sabe todas, que uno necesita consultar cosas, que uno necesita tomar decisiones bien documentado, y documentado significa consultar varias fuentes, consultar diferentes ángulos de la información, si, y saber que entre más conozca uno, menos sabe del mundo, mas bruto es (risas)" "Desafortunadamente tenemos ahí también, en mi concepto una gran debilidad, creo que el único canal de comunicación que utilizamos nosotros para transmitir los cambios es el pasillo, la información que se cuela por los pasillos, nosotros no	
---	---	--	--

en parte ya la tiene cumplida, es hora de hacer un cambio de visión, y ¿qué debe hacer? Innovar en nuevas tecnologías, eh...arriesgarse a meterse al océano rojo, dejar de ser un océano sur y meterse a un océano rojo, eh...y si...pues sacar nuevos productos, nuevas cosas, hay muchas cosas que, que se están perdiendo...digámoslo así...en manos de la competencia, por no innovar, por no cambiar, por no evolucionar." "Mmmm, No. O sea, no es porque la compañía no esté preparada, es porque aun la gente no tiene la mentalidad del cambio, pues por lo que hay mucha persona antigua, tú sabes que los...el miedo al cambio existe en todos... ¿sí? ... y ese miedo es pues lo que mucha gente a veces genera un escudo, un bloqueo y no permite que eso suceda, es más bien como poderles abrir la mente, quitarles ese escudo que los está cubriendo y dejar o permitir, dejar que ellos permitan ser abrazados por este cambio, porque es que no es un cambio de golpe, si no es un cambio de abrazo. " ": Pues...Sí, o sea, en parte sí y en parte no (risas). ¿Por qué sí? Porque ya el gerente actual, ya está a dónde pudo llegar con su misión, ¿sí? Y es necesario una nueva visión, nuevos objetivos, nueva visualización ir más	ausenta el director de proyectos pensaría que yo que sería un impacto alto. Porque pues el director administrativo de pronto tendría un impacto más interno que hacia los clientes, pero si tendríamos...si se ausenta el director de proyectos tendríamos incumplimientos en fechas...en... probablemente mucho como en la calidad del producto, porque es que él participa mucho en la parte técnica de los proyectos, entonces creo que ahí es donde más fuerte nos pegaría porque faltaría como esa persona que dé definiciones, porque los demás no toman ese tipo de decisiones".	hemos tenido, y es un tema que tenemos pendiente de desarrollar, de mejorar, de estructurar, e implementar, definir cuáles serían, cuáles deberían ser esos canales de comunicación, y cómo deberían ser utilizados esos canales de comunicación y en qué direcciones deberían instalarse o implementarse esos canales de comunicación, porque no todos los canales de comunicación son válidos para todos los aspectos, pero sí debería haber una política, de administración de la comunicación de la compañía, para que, evitar precisamente eso". "En teoría no es una sola persona, en teoría debemos definirlo en el comité directivo digámoslo así, en el comité de gerencia, pero finalmente, o somos nosotros mismos, o nosotros mismos generamos la capacidad de que o quien, si, o tomamos decisiones si no se cumplen". " Con contadas excepciones, es decir, hay comunicaciones que se dan y mal que bien cumplen con lo definido pero no es una política, yo no siento que sea una política, yo no siento que hay una especificación clara y creo que si no lo conozco yo entonces debe haber muchísima gente que tampoco lo conoce, si existiera" "¿Los tres al tiempo? ¿Por un periodo largo, que es, dos horas?". " ¿Los tres al tiempo?". " (Silencio) bueno yo lo, a priori, no lo había	
--	--	---	--

allá. Y ¿Por qué no? Porque como lo que te decía anteriormente, el cambio da miedo, y pues un cambio gerencial, pues, como te digo, es la base, o sea, pues es como él... nuestro guía, nuestro gurú, el que nos estaba llevando y que al cambiarlo pues, puede llegarse a sentir un poco de incertidumbre para donde vamos o que vamos a hacer ¿sí? Si él nos llevaba para un norte...ehhh... es el miedo de que al cambio digan...no ya no vamos para el norte, nos vamos para él éste, entonces, la empresa puede estar adaptada al cambio, la empresa digámoslo así, en estructura social, puede estar adaptada al cambio, pero individualmente, siempre van a existir ciertas partes, ciertas personas que van a generar un escudo como de rechazo" " No deberían verse afectados, para nada, porque somos una empresa, una empresa estructurada, una empresa firme y para ellos debe ser totalmente transparente... grandes compañías como lo son Apple, a nivel internacional o Bavaria de acá, ellos tienen cambios administrativos, digámoslo así que constantemente, pero a nivel general y a nivel mundial sigue siendo la misma empresa, eso es lo que nosotros debemos ser...ser siendo la misma empresa, sea quien sea la persona quien nos dirija, pues siempre y cuando esa persona tenga... o sea...		puesto a pensarlo, pero a priori, yo pienso que obviamente se genera una inestabilidad muy grande, pero, pero pienso que también ehhh, debería no sé si en este momento la tengamos, o no la tengamos, debe de haber una capacidad de reacción, una capacidad de estabilización, de procesos durante ese periodo". "¿De los tres?, pues obviamente el de la gerencia, es, parece obvio pero sin embargo tengo mis razones fundamentadas en que la gerencia tiene una gran, un gran conocimiento de muchos procesos, que creo que no lo tienen la mayoría de la gente, si, o que no lo tenemos entre todos reunidos, entonces, yo pienso que ese sería el más crítico, ehh mmm, si". "(Silencio) instinto, solamente, no, no tenemos metodologías definidas, no tenemos eh hmm, como espacios de discernimiento, no tenemos talentos asignados para tal fin, etc., pero ese es un tema que estamos en proceso también de evaluación y definición" "¿Qué cambios tiene la empresa?"". " Yo visualizo que la empresa ha cumplido un rol exitoso, muy exitoso en estos años de presencia en el mercado, tenemos muy buenos clientes, tenemos muy buenos productos, tenemos muy buena reputación, pero si se necesita por lo menos digamos lo que hemos	
---	--	---	--

nos lleve en aras de seguir creciendo."		hablado en toda la entrevista de estar muy alertas al dinamismo que nos está presentando el mundo y a la demanda de esfuerzos que requiere ese dinamismo para hacerle frente, para ser sostenible y competitivo, entonces ahí tenemos que como proyección, yo veo que si nosotros, digamos potencializamos o re potencializamos nuestros talentos, nuestras capacidades, en desarrollar nuevos mercados vamos a seguir creciendo, vamos a digamos a seguir teniendo presencia en el mercado, vamos a ser sostenibles, vamos seguir siendo competitivos y exitosos, pero justamente lo que necesitamos es eso, es estar dispuestos a generar cambio y a adoptarlo cada vez más con más rapidez a desarrollar con la capacidad de adaptación con más flexibilidad, con más rapidez, con más eficiencia diría yo. "Si y no, es decir, si porque el tema de innovación no solamente es a la parte tecnológica, sino la parte de los modelos de negocios y a la parte las diferencias de pensamiento de las personas, si, y no por digamos, que no se circunscribe solo a la parte, nuevamente tecnológica, es decir, entonces, el tema de, mejor dicho, o si yo digo que sí, es porque estoy diciendo que la innovación corresponde a la eficiencia, es decir volver los procesos más eficientes, los procesos de cambio, volverlos más eficientes "	
--	--	---	--

		"Yo creo que sí, pero nos falta, yo creo que si estamos preparados para cambiar, pero nos hace falta un poco más de actitud hacia los cambios, o sea, tenemos que ser como menos (silencio), pues como rígidos, como necesitamos ser un poco más flexibles " "Si". "Por qué no depende tanto de la cultura sino de las personas, y analizando personas puesto por puesto, yo creo que si, además lo acabamos de vivir, con el tema de cambio de sucesión de la, de una de las direcciones de desarrollo, finalmente las personas se adaptan al cambio, lo que tenemos que saber manejar son los que estamos protagonizando el cambio, no los q lo están recibiendo, ¿si me hago entender?" "Yo pensaría que no, no debería ser ". " Porque yo soy muy idealista, muy romántico, sí , yo pienso que si nosotros lográramos desarrollar digamos la posibilidad de un cambio, de un plan de sucesión gerencial adecuado, debería ser transparente para los clientes, es decir absolutamente transparente para los clientes, igual que las organizaciones, grandes, medianas, pequeñas, cambian de director, si, Avianca, Redeban, Bancolombia, Bavaria, etc., sin ningún trauma, si,	
--	--	--	--

		obviamente cambio es cambio, y a veces el cambio a veces genera incomodidades, como cuando uno se pone unos zapatos nuevos, pues le talla por aquí, le talla por acá, pero finalmente se domestican, si uno hace un proceso de sucesión adecuada, debería ser transparente para os clientes, genera cierta incomodidad, cierta expectativa, sí, pero no debería haber inconveniente ". " No". " (Silencio) es que nuevamente, si uno lo hiciera, y lo hiciera adecuadamente, la idea es que fuera para mejorar, no para empeorar, entonces cualquier afectación en pro de mejora, pues es crecimiento, no sé si me hago entender con la respuesta...". " O no se si no te estoy entendiendo muy bien con la pregunta, es decir si la duda es que ¿si nosotros cambiáramos de gerente, los quienes quedaría más mal más bien? Yo pensaría como desarrollaríamos nosotros el proceso de cambio de la gerencia, si nosotros lo desarrolláramos adecuadamente el impacto hacia los clientes sería hacia mejora, no empeora, porque o si no lo que significaría es que nosotros hicimos más el proceso".	
--	--	--	--