

EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR FIERRO  
DÍAZ Y CIA. S. EN C.S., DEL SECTOR INMOBILIARIO EN BOGOTÁ D.C.

LIZETH ORJUELA

TATIANA CHAVES

XIMENA VILLALOBOS

CARLOS ANDRES MILLÁN

JORGE ANTONIO AVELLANEDA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES

BOGOTA D.C. GHO I-22 2016

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN .....	4
Planteamiento del problema.....	5
Objetivo general .....	6
Objetivos específicos .....	6
Justificación.....	7
Antecedentes .....	8
MARCO TEÓRICO .....	11
Liderazgo.....	11
Equipos de trabajo.....	16
Los líderes en los equipos de trabajo y los equipos de alto desempeño .....	17
Empresa Familiar .....	26
Las nuevas estrategias del negocio inmobiliario.....	33
MARCO METODOLÓGICO .....	35
Definición de categorías.....	35
Instrumentos de recolección de información .....	37
RESULTADOS .....	39
Triangulación y análisis de la información .....	39
Recomendaciones.....	60
Programa desarrollo de liderazgo en la empresa familiar Fierro Díaz del sector inmobiliario en Bogotá. “Conéctate con ser Líder” .....	60
DISCUSIÓN .....	73
CONCLUSIONES .....	76
REFERENCIAS .....	77

## **Resumen**

En este estudio se formulará un programa de liderazgo transformacional encaminado a los equipos de trabajo de la empresa familiar Fierro Díaz y compañía sociedad en comandita simple (S en C.S.), del sector inmobiliario de la ciudad de Bogotá D.C., por medio de una entrevista semiestructurada y un grupo focal realizado a seis trabajadores de la compañía con diferentes jerarquías, se obtuvo que existen diferencias en los estilos de comunicación, la forma de afrontar las diferencias, la motivación, como promueven el crecimiento y creatividad de sus empleados, así como diferenciación entre las relaciones familiares y laborales entre el equipo directivo. Se describe un programa de liderazgo transformacional bajo tres ejes: equipos de trabajo, liderazgo y desarrollo de empresa familiar, su ejecución se basa en estrategias vivenciales y de experiencia que permiten fortalecer las habilidades de los trabajadores.

*Palabras clave:* programa de liderazgo, empresa familiar, comunicación, equipos de trabajo.

## **Abstract**

In this research document, a transformational leadership program will be formulated for the work teams of the family-owned company Fierro Díaz & Co, a limited partnership (S en C.S.), of the real estate sector of the city of Bogotá D.C. A focus group of six workers of the company, with different hierarchies in the organizational chart, were interviewed; it was clearly stated that there are different communication styles inside the company, as well as the way to handle differences, motivation, promotions and creativity development of their employees. There is also evidence of the differentiation between family and work relations among the management team. A program of transformational leadership is described from three different axes: work teams, leadership and family business development; Its execution is based on experiential strategies that allow to strengthen the skills of the workers.

*Key words:* leadership program, family business, communication, work teams.

## **Introducción**

La presente investigación trata del liderazgo, es un tema del cual ya se ha escrito y debatido mucho, debido a su importancia en la historia de las organizaciones, ya sea social, política o económica, etc. El liderazgo aplicado a una compañía de cualquier tipo es el factor principal para la conducción al logro de los objetivos empresariales. La consulta bibliográfica realizada permite inferir que las empresas que tienen una planeación bien estructurada y fundamentan sus procesos y procedimientos en el desarrollo del liderazgo han podido posicionarse con el paso de los años. Entonces establecer un líder que conduzca al equipo y que logre los resultados esperados es una estrategia eficaz para el éxito de una organización.

La investigación de esta problemática se abordó por el interés del grupo en brindar una alternativa de solución a la organización, en el tema del liderazgo y palear todas las consecuencias que se desencadenan por tener malos líderes. Profundizar en la indagación que propenda por una humanización, permitiendo que se dé un abordaje cualitativo a lo administrativo, también se actualizarán los conocimientos que ya se tienen de la temática. En el ámbito profesional el desarrollo del proyecto permitirá la aplicación de los conocimientos adquiridos en los diferentes componentes de la Especialización y tener un acercamiento a la realidad organizacional que será intervenida en nuestro quehacer como especialistas.

El proyecto se encuentra estructurado por la revisión de antecedentes, que permite visualizar lo que se conoce de la temática de liderazgo y empresa familiar, el marco teórico permite la identificación de los principales componentes a desarrollar con la propuesta, en el marco metodológico se desarrolla el proceso de recolección de información y finalmente se realizan los análisis correspondientes para la elaboración de estrategias del programa de liderazgo transformacional.

## **Planteamiento del problema**

La globalización y la apertura de mercados a nivel mundial han obligado a las organizaciones a ser competitivas y fortalecer sus estándares de calidad, invitando así a las empresas familiares a que se desarrollen en temas de gestión y estrategia que les permitan participar de los mercados y mantenerse en ellos. Una investigación realizada en el 2012 por HayGroup, consultora de management, reveló que el 68% de las empresas en Colombia son familiares, por tal motivo se hace imperante que estas organizaciones se empoderen y desarrollen, con el objetivo que puedan impulsar la industria del país, buscando posicionarla.

En el desarrollo de los diferentes módulos de la Especialización Gestión Humana de las Organizaciones, de la facultad de Psicología universidad Piloto de Colombia ha sido evidente y latente la problemática del desarrollo del liderazgo en las empresas familiares, como el problema álgido que les impide crecer y mantenerse en el tiempo. Si bien es cierto, existen fundamentos teóricos de este componente, no dan respuesta a las problemáticas reales y actuales de las empresas, el desarrollo de un líder es tomado como un ejercicio momentáneo pero no como una carrera constante que permita disminuir todas las problemáticas que desencadena la inexistencia de un líder o la existencia de un liderazgo negativo.

El líder es quien debe movilizar la organización, si la cabeza principal no está o no desarrolla su rol como debe, toda la línea de negocio se ve afectada en su clima organizacional, desempeño, motivación y finalmente en la producción, perjudicando a toda la empresa; posiblemente la falta de relevancia que se da al tema, el desconocimiento de algunas compañías tradicionalistas, la falta de profesionalización (Raya, 2009) y desinterés por el bienestar y desarrollo del ser humano han permitido que pese a conocer la problemática no se den soluciones que realmente mejoren la cotidianidad de las organizaciones y por ende su progreso no sea el que potencialmente podría alcanzar.

La revisión documental sobre el estado actual de la problemática permite vislumbrar que la principal dificultad es lograr que la familia adopte una visión de negocio, que se logre establecer un límite entre lo familiar y lo organizacional (De Zabaleta, 2006), así las cosas, el objetivo de este proyecto en el desarrollo del liderazgo para la dirección de equipos de trabajo en las empresas familiares, permitirá a las mismas tener una planeación estratégica enfocada específicamente a los líderes que movilizan la visión de negocio, propendiendo por el bienestar y progreso de las personas que son finalmente quienes mueven una empresa; beneficiando así a toda la organización no solo a nivel de personal sino de líneas de negocio, buscando que las empresas familiares sean más competitivas en el mercado y no solo den respuestas a exigencias nacionales sino internacionales en cuando a la gestión humana y el desarrollo del talento.

El proyecto apunta a brindar herramientas puntuales aplicables para el desarrollo del liderazgo a todo aquel que esté a la cabeza de equipos de trabajo; mejorando las dinámicas micro sociales de la organización se puede establecer un clima organizacional óptimo, que permita a la empresa obtener mejores resultados. La propuesta se basa en los tres ciclos que componen la especialización a través de estudio, diagnóstico, programación, ejecución y evaluación establecidos en el cronograma.

### **Objetivo general**

Formular un programa de liderazgo, basado en la identificación y análisis del estilo de liderazgo en la empresa familiar Fierro Diaz y CIA. S. en C.S., enfocado al desarrollo de la dirección de equipos de trabajo contribuyendo al nivel estratégico de la organización.

### **Objetivos específicos**

Identificar las características requeridas para el desarrollo de equipos de trabajo.

Establecer una estrategia de liderazgo transformacional para la línea de negocio.

## **Justificación**

El presente proyecto se desarrolla por la necesidad evidenciada en los componentes de la especialización Gestión Humana de las Organizaciones, ya que a través de exposiciones, debates y conversatorios se vislumbró el panorama de las empresas familiares, sus falencias especialmente en el tema de Liderazgo; por tal motivo el equipo de trabajo inició una consulta bibliográfica, que le permitió ratificar que las situaciones reales referenciadas en las aulas corresponden a las investigaciones realizadas en el tema.

Dicha consulta arrojó que las problemáticas se encuentran enfocadas a falta de límites entre lo familiar y lo organizacional, es imperante contribuir al mejoramiento del liderazgo en la empresa familiar, ya que estas equivalen a más de la mitad de la productividad en el país, conocer las situaciones de las empresas desde su interior permitirá tener información verídica y cercana, para formular un programa de liderazgo que se pueda implementar en cualquier organización que presente los mismos síntomas por falta de liderazgo. Contribuyendo así no solo a la evolución de esas empresas puntualmente, sino al crecimiento económico del país.

El proyecto busca mejorar la calidad de vida laboral de la empresa en las que se despliega la investigación, con el programa de liderazgo se abarcarán todas las dimensiones en las que sea posible intervenir teniendo habilidades puntuales en tiempos establecidos y transversales a las actividades de la empresa.

Establecer una estrategia de seguimiento para el programa permitirá que sea verificable y comprobable el impacto del proyecto y así ratificar que puede y debe ser multiplicado en otras organizaciones, toda la investigación su ejecución y evaluación aportarán desarrollo a nivel de gestión humana y calidad en las empresas.

## **Antecedentes**

Con el fin de conocer el escenario del liderazgo y la empresa familiar, se realiza un recorrido por varias investigaciones y publicaciones que identifican puntualmente las problemáticas que han impedido el desarrollo del sector y que propenden por la superación de estas brechas para el posicionamiento de las organizaciones.

Gonzalo De Zabaleta a través de un estudio experimental controlado de corte descriptivo, titulado “El Liderazgo y la Empresa Familiar”, realizado en el 2006, identifica que la falta de liderazgo de los directivos de las compañías se da por no establecer de forma clara los límites entre la empresa y la familia, por presentar falencias con relación al desarrollo de habilidades en el manejo de problemas de índole familiar y el poco establecimiento formal de una estructura administrativa (organigrama, descripción de cargos, puestos de trabajo, definición de roles), plantea como alternativa de mejora el acercamiento y desarrollo de capacidades de escucha y comunicación asertiva, respecto a la gestión administrativa se debe establecer una clara misión y visión de negocio. (De Zabaleta, 2006).

Natalia Raya, coach de desarrollo profesional, realiza un estudio de tipo descriptivo donde plantea un modelo de liderazgo para las empresas familiares, establece como prioritario encaminar esfuerzos hacia la resolución de conflictos, vistos como oportunidades para la gestión del cambio bajo conceptos de agilidad y oportunidad. Se destaca el concepto de liderazgo como un proceso de profesionalización que parte de lo individual y se desarrolla en cada persona, pero que finalmente permite que toda la organización ejerza un rol y se empodere. (Raya, 2009)

Francoise Contreras, Fernando Juarez, David Barbosa y Ana Fernanda Uribe, retoman investigaciones en las empresas familiares donde analizaron las relaciones entre los riesgos psicosociales, el clima organizacional y los estilos de liderazgo, concluyendo que existe una clara asociación entre clima laboral y los factores de riesgo psicosocial, donde los líderes deben mantener un efecto positivo, mediante el mantenimiento de las normas

y la participación; es aquí donde se pueden identificar dos tipos de líderes: deseable y no deseable, entendiendo como líderes deseables aquellos centrados en las personas y aquellos que logran acciones preventivas y protectoras. (Contreras, Juárez, & Uribe, 2010).

Se ha logrado definir en el transcurso de las diferentes investigaciones sobre liderazgo, que existe un estilo de liderazgo denominado “liderazgo familiar”, trabajado ampliamente por Diego Vélez (2011), quien establece que en las empresas familiares son los líderes con formación quienes conducen y orientan a equipos para el cumplimiento de resultados asegurando el camino del éxito para la empresa, sin embargo es importante tener presente que para este tipo de empresas deben crear su propia estrategia o estructura de familia, impulsando efectivamente la estructura a través de un sistema de roles que contribuye a la cohesión entre los términos familia, empresaria y empresa familiar con el fin de mantenerse unida y comprometida en ese mismo fin.

Las organizaciones familiares en Colombia deben afrontar grandes retos que deben ser asumidos con gestión de calidad, innovación y liderazgo. Para la economía nacional, se hace relevante conocer que son estas organizaciones las que crean dinamismo en mercados emergentes y crean una gama de posibilidades para la expansión y la participación en empleo de un alto porcentaje de la población, motivo por el cual se requiere que los líderes de estas organizaciones cuenten con los conocimientos y herramientas necesarias para crear estrategias, metodologías, procesos adecuados y coherentes con el objetivo de enfrentar los desafíos actuales. (Suárez Consultoría, 2014)

Del estudio descriptivo realizado en la Universidad de la Sabana (2001), se establecen los dos estilos de liderazgo más frecuentes en las empresas familiares en el distrito capital, se observa el líder de la preferencia extroversión y sensación, que está orientado hacia la acción, y el líder de la preferencia introversión y sensación, se muestra orientado hacia el pensamiento y la realidad, donde su preocupación organizacional es la continuidad de las actividades; contempla conceptos claros y específicos sobre la

perspectiva del liderazgo que demandan las condiciones de mercados internacionales y nacionales. (Torres et al., 2001)

Mario Rizo Rivas, Director de Salles, Sainz – Grant Thornton, S.C plantea respecto al desarrollo de las empresas familiares el respeto por las relaciones laborales y los lazos familiares, trabaja la problemática generacional y plantea que un buen líder familiar o externo, debe generar interés en todas las generaciones que participen en la organización, así esta motivación se manifieste de diferentes formas, ya que así se garantizará mantener los objetivos de la empresa a través del tiempo.

Desarrolla tres alternativas puntuales: la primera es educar empresarialmente, resaltar siempre que la empresa es un negocio y como tal debe ser dirigido administrativamente y por alguien que cuente con el conocimiento necesario, que permita el progreso y crecimiento de la organización que a su vez se traduce a bienestar de la familia y los colaboradores, la segunda es separar los problemas diferenciando lo familiar de lo empresarial a través de la claridad de los objetivos de la organización y la tercera el líder debe contagiar a toda la organización con su interés.

Es evidente que aún prevalecen los conceptos de familia “permissiva” en la empresa familiar y que por este motivo, los lazos afectivos, beneficios y favores están a la par de los objetivos organizacionales, impidiendo así el desarrollo de un líder que pueda orientar la empresa como el negocio que es. (Rizo Rivas, 2013)

La anterior revisión conceptual permite inferir que el tema del liderazgo se ha trabajado de forma superficial en las organizaciones y como un tema de moda o momentáneo, por tal motivo se requiere conocer a fondo sus características para que pueda ser un motor del desarrollo organizacional.

## **Marco teórico**

Con el fin de orientar la formulación del programa de liderazgo de la inmobiliaria Fierro Díaz y CIA. S. en C.S., abordamos los conceptos de liderazgo, empresa familiar, línea de negocio y equipos de trabajo para fundamentar la realización del proyecto y propender por el alcance de los objetivos.

Una vez realizada la revisión bibliográfica sobre el estado de la cuestión, se evidencia que el estilo de liderazgo es determinante para el desarrollo tanto de los empleados, como de la organización a nivel de mercados y competencia; especialmente en las empresas familiares el tipo de líderes determinan la dirección del negocio y sus resultados.

### **Liderazgo**

Weibler (2001) señaló que “el liderazgo consiste en influir en otros, a través de un comportamiento socialmente aceptado, de tal manera que mediante esta influencia se oriente hacia un comportamiento enfocado a objetivos” (p.240), se resalta la importancia de que el líder guíe el comportamiento de los otros a partir del propio, tal como se presenta en las organizaciones, los empleados adoptan su cultura y percepción de acuerdo a lo que ven en los demás.

Se retoma el concepto de Weibler, ya que resalta la influencia de los otros en el comportamiento, para el caso del proyecto se requiere que los líderes que se formen, establezcan influencias positivas en todos los colaboradores de la inmobiliaria, ya que así se generará una atmósfera más adecuada para el desempeño de las labores.

El principal autor que desarrolla el tema de liderazgo es Robbins (1999) quien plantea un concepto general y los principales estilos de liderazgo que se pueden presentar en una organización.

Según Robbins (1999) se concibe el liderazgo como la capacidad de influir en un grupo con el fin de encauzarlo hacia el logro de sus metas. De lo anterior, se puede desprender que dentro de un equipo de trabajo existe una persona que lidera para orientar y coordinar a un grupo de personas encausadas a fines iguales, claro está, que el líder debe contar con cualidades y habilidades para lograr tal fin como lo son la comunicación, la capacidad, la iniciativa, la escucha, el servicio, entre otros.

### **Estilos de liderazgo.**

*Democrático o Participativo.* Este estilo de liderazgo está basado en los empleados o seguidores, el líder hace parte de sus decisiones a los subordinados pero también tiene la capacidad de delegar y mandar de forma asertiva, normalmente tiene métodos de trabajo establecidos que le permiten alcanzar las metas, y utiliza la retroalimentación como una herramienta para impartir autoridad y dar a conocer sus percepciones de los procesos. (Robbins, 1999). Se caracteriza por desarrollar habilidades sociales que le permitan a los equipos de trabajo interactuar y generar empatía que facilite las labores. En este estilo, el poder de decisión es compartido y se ejerce mediante el consenso.

*Autocrático o Autoritario.* (Centrado en el jefe): Este estilo se centra en dar órdenes y supervisar el cumplimiento de las mismas; es dogmático e impositivo, y de ese mismo modo dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos. Es un líder que por lo general tiende a centralizar la autoridad, aconsejar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los subordinados (Robbins, 1999). No se genera consenso en la toma de decisiones y principalmente basa su desarrollo en funciones operativas que generen resultados, así los empleados no comparten los métodos utilizados ni conocen realmente el objetivo de su quehacer.

***Dictatorial o autocrático.*** En el liderazgo autocrático se tienen brechas establecidas y claras en la relación del jefe y el empleado, la dirección y toma de decisiones se centra en el líder de forma permanente y la comunicación es limitada. El líder se caracteriza porque actúa como “jefe”, es decir, determina el modo de proceder del grupo y ejerce la autoridad por sí solo. El estilo autocrático puede resultar muy efectivo cuando se cuenta con un equipo de trabajo integrado por personal autónomo y calificado. (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006).

***Laissez-Faire (de políticas laxas).*** Utiliza un poco su poder, si es que lo hace, y da a sus subordinados independencia o autonomía en sus operaciones. En este estilo se permite que los subordinados fijen sus metas y los medios para lograrlas; además, considera que su papel es facilitar las operaciones de los seguidores, proporcionarles información y actuar como contacto con el medio ambiente externo. (Robbins, 1999). A nivel organizacional los empleados se sienten más libres de ser innovadores o creativos en la realización de las funciones, desde que los resultados obtenidos sean los que se plantearon en un principio.

***Liderazgo Auténtico.*** El liderazgo auténtico se puede definir como un patrón de conducta, que promueve e inspira tanto las capacidades psicológicas positivas, como un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores. (Walumbwa, Avolio, & Zhu, 2008).

Esto lleva a los líderes auténticos a conocerse bien a sí mismos y al contexto en el que se encuentran, por ello no tienen dificultades en mantener su rumbo y comunicarlo a los demás en términos de principios, valores y ética. (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004). Como resultado, estos líderes son capaces de incrementar la motivación, el compromiso y la satisfacción de sus seguidores a través de la creación de identidad personal e identidad social con la organización.

**Liderazgo transformacional.** De acuerdo con Bass y Avolio (citado por García Rubiano, 2011) el liderazgo transformacional es una nueva teoría de autodesarrollo basado en las conductas, que pretende que el equipo se vea inspirado por su líder y es bidireccional, reuniendo los esfuerzos de los colaboradores y de su guía, priorizando el interés colectivo y no el individual. No es un estilo de liderazgo impositivo, requiere que el líder se interese por sus colaboradores para que a través de sus acciones genere movilización en ellos.

Siguiendo los desarrollos conceptuales de Bass y Avolio (citado por Bracho & García, 2013), se plantean cuatro comportamientos específicos para el desarrollo de un líder transformacional como lo son la influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada.

- a) Influencia idealizada: proporcionar una visión y misión clara, inspirando orgullo en lo que tiene que ser logrado, y ganando el respeto y la confianza de los principales con altos estándares morales y éticos.
- b) La inspiración: comunicar las altas expectativas o motivación inspiradora, añadiendo significado a los objetivos de las empresas, el uso de símbolos para centrar los esfuerzos, que expresa los propósitos importantes de formas sencillas, haciendo cosas para mantener gente motivada.
- c) Estimulación intelectual: fomento de nuevas y mejores formas de hacer las cosas, el fomento de la creatividad, volver a examinar supuestos, la promoción de la inteligencia, la racionalidad y la resolución de problemas
- d) Examen individual mostrando un interés personal en los empleados y su desarrollo. (Bass & Avolio, 2006)

La influencia idealizada se evidencia en el uso y el desarrollo de todos los comportamientos que el líder tiene, y cómo a través de ellos logra influenciar su grupo,

ser respetado y admirado, no con la perspectiva de jefe subordinado sino con el anhelo del grupo de alcanzar posibilidades y comportamientos como los de su líder. Ya que el líder ve a su grupo de manera más humana, no centrado en las funciones que desarrolla, comunica la información de manera más asertiva, en contextos tranquilos y positivos, que permiten que el grupo reciba la información clara y sin lugar a malas interpretaciones, con lo anteriormente dicho se logra que los colaboradores sobrepasen sus expectativas personales. Es de resaltar el planteamiento del autor respecto a que todos en la organización podrían ser líderes transformacionales sin importar su rol o cargo en la empresa.

La motivación inspiradora permite que los líderes motiven y contagien al equipo de los objetivos que persiguen, dan significado al logro de las metas. La estimulación intelectual permite que no solo el líder sea innovador o creativo, sino que su equipo de trabajo también, incentivando así la actualización profesional y la motivación de establecer nuevas formas de hacer las cosas, si bien es cierto que en la mayoría de ocasiones el líder cuenta con conocimientos superiores a los de sus empleados, este no es un factor determinante para la asignación o desarrollo de funciones.

La consideración individual es la capacidad que ese líder tiene para reconocer las diferencias en cada uno de sus empleados, orientarlos y abordarlos de manera diferente, esta condición permite que los empleados se sientan reconocidos e importantes, ya que para un trato individualizado se requiere algún grado de conocimiento del otro.

El programa de liderazgo transversal a la línea de negocio de la empresa Fierro Diaz S.A.S abordará la problemática de falta de empoderamiento en las direcciones de equipos de trabajo evidenciada en los antecedentes del desarrollo de las empresas familiares, a través de actividades y estrategias puntuales, se identifican y desarrollan líderes transformacionales en todos los niveles de negocio.

En la formulación del programa de liderazgo transformacional se desarrollan de forma concreta las cuatro principales características aquí mencionadas, ya que reúnen los comportamientos deseados de los líderes en los equipos.

A lo largo de la historia nos encontramos con varias teorías y significados de liderazgo, los mismos nos permiten tener un margen amplio al momento de entablar programas de liderazgo para poder compenetrar el más óptimo y propicio a la cultura de una organización. Es por ello, que en la empresa Fierro Díaz, los líderes y grupos de trabajo deben empalmar con un estilo de liderazgo alineado con su cultura, pero generando cambios óptimos que permanezcan y perduren en el tiempo potencializando un crecimiento en el mercado, a continuación, se desarrolla el concepto de equipos de trabajo.

### **Equipos de trabajo**

Jon Katzenbach y Douglas Smith en su libro “La sabiduría de los equipos”, recogen los conceptos de varios artículos sobre equipos y considerando la integralidad del tema formulan que “un equipo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por la que se consideran mutuamente responsables” (Katzenbach & Smith, 1996, p. 39)

Según lo planteado por el autor, los equipos de trabajo son unidades de desempeño que reúnen las habilidades, características y propósitos de un grupo, permiten que las cualidades individuales se complementen con otras para obtener mejores resultados, es primordial que los equipos de trabajo establezcan compromisos claros y reales para la construcción de un equipo de alto desempeño se requiere la inspección y la retroalimentación.

Dentro de las características que los autores plantean, se resaltan cuatro principales para la conformación y desarrollo de un equipo de alto desempeño:

1. Número pequeño de participantes
2. Habilidades complementarias entre los miembros, para que el desarrollo y el desempeño individual contribuya al crecimiento del equipo
3. Responsabilidad mutua
4. Compromiso común y metas de desempeño

### **Curva de desempeño del equipo.**

Katzenbach & Smith (1996) plantean que los equipos de trabajo se conforman de acuerdo a una curva de desempeño, una vez se conforma un grupo de trabajo en el que cada uno de los miembros desarrolla una actividad para un fin común, se establece la posibilidad de pasar el siguiente nivel, el seudoequipo es aquel que podría mejorar su desempeño, pero realmente no se encuentra interesado y no modifica ni su forma de relacionarse ni sus acciones.

El equipo potencial es aquel que puede mejorar su desempeño y se encuentra motivado por lograrlo, modifican algunas interacciones y actividades pese a ello no tienen propósitos muy claros ni han establecido la responsabilidad colectiva, comúnmente algún proyecto apasiona a todos los miembros y empieza a generar movilizaciones.

Un verdadero equipo reúne las habilidades complementarias de todos los miembros y la responsabilidad compartida en la búsqueda de un objetivo común, para llegar a ser un equipo de alto desempeño debe existir compromiso por el éxito individual y colectivo a través de la superación del rendimiento estándar o deseado.

### **Los líderes en los equipos de trabajo y los equipos de alto desempeño**

Es importante que el liderazgo de los equipos de trabajo sea direccionado a través de la individualidad, ya que ese desempeño eficaz de cada uno de los miembros es el que permite que se desarrollen todos. Katzenbach & Smith (1996) consideran que el líder debe fortalecer los siguientes puntos:

- a.) Mantener la importancia del propósito, las metas y la propuesta, el líder se involucra con su equipo, pero es quien mantiene la dirección y claridad de los propósitos trazados.
- b.) Crear compromiso y confianza, debe tener presente la individualidad y el equipo completo, el refuerzo positivo, la confianza y la responsabilidad que debe desarrollar en todos, todo esto a través de la retroalimentación positiva.
- c.) Fortalecer la mezcla y el nivel de habilidades
- d.) Manejar las relaciones con terceros, eliminar obstáculos para el equipo, es importante que el líder busque un ambiente adecuado para su equipo en la organización y contagie a toda la empresa de esa confianza que tiene en sus colaboradores.
- e.) Crear oportunidades para otros, el líder debe compartir oportunidades con los miembros de su equipo, no se lograría el alto desempeño si la cabeza del equipo es el único beneficiado y en proceso de desarrollo.
- f.) Trabajar realmente, resaltar el trabajo que cada uno de los miembros desarrolla, cada rol debe brillar y dedicar el mismo tiempo para sus labores, todos comprometidos respecto a tiempos, retos y responsabilidades.

Para la formulación del programa de liderazgo transformacional, se tiene en cuenta tanto la conformación de los equipos de trabajo como las fortalezas que debe desarrollar el líder para un equipo de alto desempeño. En la empresa Fierro Diaz, los grupos de trabajo y los líderes han sido establecidos por áreas tradicionales, desconociendo la cualificación de cada grupo y el potencial a desarrollar, el desarrollo del proyecto permite que se modifiquen estas falencias y se formen equipos de trabajo de acuerdo a lineamientos de un liderazgo efectivo (Katzenbach & Smith, 1996).

Con el fin de tener una visión más contemporánea de la temática, también se subraya el concepto desarrollado por Hayes (2002) en el libro “Dirección de Equipos de Trabajo: Una estrategia para el Éxito”, donde expone que para que una organización pueda reestructurar el desempeño de los equipos de trabajo basado en criterios de liderazgo, los

líderes de cada equipo deben promover el mismo trabajo en equipo, con lo cual nos encontramos de acuerdo, si tenemos presente que el ejercicio de las labores y actividades de esta manera, incrementa la motivación de los miembros y disminuye significativamente las tasas de abandono en puestos de trabajo.

Lograr dirigir adecuadamente un equipo de trabajo, es una tarea compleja, en la actualidad nos encontramos con profesionales que cuentan con expectativas muy altas frente a bienestar, desarrollo y movilidad que les permita satisfacer sus necesidades de crecimiento; esta tarea es aún más compleja dentro de las empresas familiares que cuentan con estilos de liderazgo tradicional y su transición a un liderazgo transformacional se realiza a un ritmo muy conservador, sin embargo para cualquier organización se hace prioritario la armonía social y el alto rendimiento de sus empleados.

La dirección de equipos, es un concepto obligatorio que debe tenerse presente para poner en marcha un programa de liderazgo ya que permite la consecución de objetivos eficientemente, en la medida en que tanto el líder como sus integrantes adopten posiciones positivas y retadoras frente a los proyectos trazados y logren influir en el comportamiento de los demás consiguiendo un trabajo armónico y en unidad de criterio con el mismo enfoque; los líderes para llevar a cabo la dirección de equipos, necesitan obligatoriamente entender la manera en la cual se interrelacionan los estilos de liderazgo con el manejo del poder, ya que así se identifica como se delegan los roles. (Hayes, 2002).

Para llevar a cabo un programa de liderazgo que atienda a las necesidades de los líderes de una empresa con relación a una coherente dirección de equipos, se debe dedicar todo el tiempo posible a la creación de los mismos equipos y comprender como se pueden tener personas correctas en el lugar correcto, se debe enseñar cómo comunicarse de manera efectiva con el resto de la organización para que la totalidad de las personas adquiera una experiencia integral frente a la operación de la empresa. La formación en liderazgo para los equipos de trabajo, permite que los miembros de un equipo

identifiquen al interior del mismo sus propias debilidades y fortalezas a título individual, lo que de entrada permite obtener una visión clara del equipo y se reconocen las funciones que cada uno de ellos puede ejecutar.

Los líderes de equipo garantizan que sus miembros se reconozcan y tengan a disposición los mejores canales de comunicación en doble vía; deben no solamente hacer entrega de información sino también recibirla, deben contar con apertura total a la gestión del cambio y a la escucha activa, además de fomentar el orgullo y sentido de pertenencia. La dirección va más allá de obtener resultados, se trata de crear estándares superiores en el desarrollo de los empleados.

Para trabajar en la dirección de equipos a través del liderazgo, se requiere el compromiso de la alta gerencia para entregar los recursos necesarios y alinear la estrategia de organización necesaria para trabajar en sinergia. Dependiendo del estilo de liderazgo con el cual se desee trabajar, se podrán proyectar los resultados esperados a nivel de procesos, productos y/o servicios y personas, es importante que los líderes sean facilitadores de oportunidades para los empleados y se perciban como un camino hacia el crecimiento integral.

La dirección de equipos debe estar basada en el principio del respeto, que bajo este escenario consiste en permitir que se aprovechen las ideas, talentos y opiniones de cada empleado, al igual que fomentar la iniciativa y todos aquellos procesos de formación que se soliciten y que sean congruentes con el plan estratégico de la organización.

Una vez revisados estos conceptos es prioritario puntualizar en los principales componentes a desarrollar para lograr el alto desempeño de los equipos de trabajo, como son: la comunicación efectiva, competencias, resolución de conflictos y la innovación.

## **Competencias.**

Gubman (2011) define competencia como la habilidad para hacer algo y el desempeño como la manera de garantizar que se haga, en liderazgo no puede hablarse de competencia sin desempeño, es decir, que los resultados son parte de las competencias de los líderes, por lo cual los programas de liderazgo que se deben proponer estarán basados en competencias que reflejan gestiones competentes.

En la actualidad no puede ser concebido el liderazgo sin fomentar el desarrollo, el aprendizaje y la adaptación a los cambios; un liderazgo transformacional entendido como un concepto exitoso, debe fomentar el desarrollo de conocimientos y habilidades relacionadas con factores críticos para las ventajas competitivas que se conciben como competencias, facilitando el abordaje de nuevos retos, como lo plantea Gubman (2011) “lo que se ha perdido en la mayoría de las empresas es una visión estratégica de los empleados” (p.87). El autor desarrolla una metodología sobre como alinear, comprometer y medir la fuerza laboral teniendo presente un enfoque estratégico:

- a.) Alinee su talento con su estrategia de negocios
- b.) Comprometa a su gente con lo que usted está tratando de lograr
- c.) Mida lo que sus trabajadores están tratando de hacer y hágales saber los resultados

Metodología con la cual estamos totalmente de acuerdo ya que la gestión por competencias logra crear sinergia entre los diferentes procesos, productos y/o servicios y personas, permitiendo una administración integral y coherente.

Siguiendo a Gubman “una compañía sin dinero puede siempre pedirlo prestado, pero una compañía sin liderazgo, está quebrada” (Gubman, 2011, p.67), afirmación que contribuye significativamente a la necesidad que hemos identificado en la empresa Inmobiliaria Fierro Diaz SAS, toda vez que creemos que la totalidad de los miembros de una organización deben mostrar liderazgo en la ejecución de sus actividades diarias e

interacción con los demás miembros, permitiendo iniciativa y efectividad. Los líderes que trabajan en sus competencias establecen dirección, la comunican y motivan a otros para que se siga.

El estilo de liderazgo que se desarrolle al interior de cada organización, tiene profundas repercusiones sobre las personas que la conforman y sobre los resultados que pueden obtener, en tal sentido, la formación integral que reciban sus miembros se hace relevante en el actuar frente a cada situación; el liderazgo transformacional propone no solo crear un estilo de liderazgo, sino también, responsabilizar a cada persona sobre los principios superiores de la organización y sobre la manera en la cual pueden participar y alcanzar la excelencia en cada rol que desempeñen. La gestión del liderazgo en la empresa, debe iniciar con el reconocimiento de la importancia de realizar un trabajo basado en las competencias que permitan asociar a los empleados con las mismas a través del cargo o rol con el que cuentan; son las competencias las que permiten asociar el trabajo con los objetivos, al igual que alinear los comportamientos con las expectativas y metas de cada proyecto o plan de acción.

La inversión que se realiza en competencias, debe contar con un plan de retorno en líderes empoderados y conscientes de su aporte al negocio, entendiendo que los intereses particulares pueden ser alineados con los objetivos organizacionales, priorizando desde la alta gerencia la satisfacción del cliente interno.

### **Comunicación efectiva.**

Según Martínez (2006) la comunicación efectiva se convierte en un arte si queremos aprender, motivo por el cual debemos iniciar con el respeto al oyente, sea un auditorio o un individuo. Se debe tener presente el impacto que se conseguirá con la información que se desea transmitir y realizarlo con una metodología clara. Para conseguir una comunicación efectiva es necesario conocer las necesidades de los miembros del equipo de trabajo y se deben cultivar las relaciones interpersonales que agrupan criterios de asertividad y empatía.

Para el desarrollo de esta competencia se deben poner en práctica puntos clave como no juzgar los contenidos y las personas involucradas y simplemente hacer uso del mensaje transmitido conforme a sus requerimientos, entre los transmisores y receptores deben codificar de manera exitosa el mensaje que se intercambia y se debe contar como lo plantea (Marcano, 1996) las siguientes características:

- a.) El transmisor debe establecer credibilidad, debe conocer el tema y a quien se le transmite.
- b.) El mensaje debe mostrar componentes intelectuales (lenguaje claro) y componentes emocionales (sentimientos).
- c.) El receptor debe escuchar y entender el mensaje para responder de manera efectiva a la situación.

### **Resolución de conflictos.**

Torrego & Villaoslada (2003) definen el conflicto como una situación en la que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo porque sus posiciones, intereses, necesidades, deseos o valores son incompatibles o son percibidos como incompatibles. Donde juegan un papel importante los sentimientos y las emociones y donde la relación entre las partes puede salir robustecida o deteriorada, en función de cómo sea el proceso de resolución.

Los conflictos que se presentan en una organización se derivan de la relación contractual entre el trabajador y el representante de la compañía, también se presenta entre los mismos compañeros de trabajo.

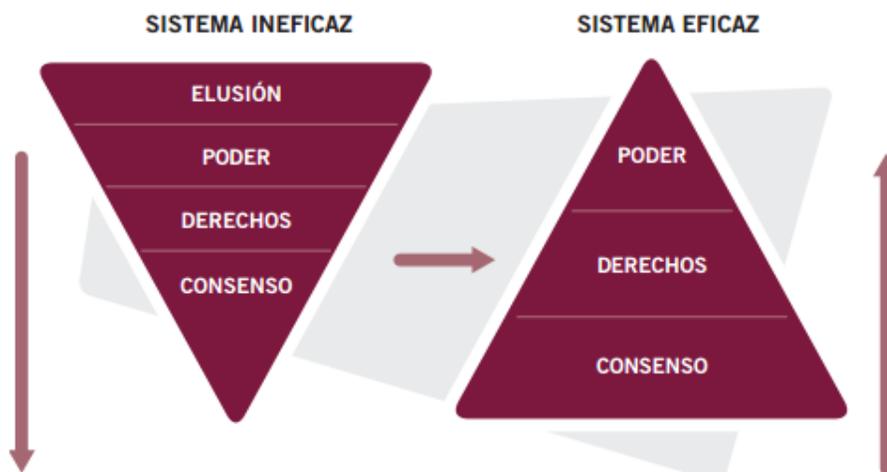
Las causas de los conflictos que se presentan en un lugar de trabajo pueden ser diversas, por una queja de un trabajador sobre sus derechos o por mal ambiente que se dé entre los trabajadores en sus áreas de trabajo. Algunos se pueden resolver de una manera muy rápida, pero en ocasiones el conflicto puede tardar tiempo en resolverse por su gran

impacto e implicación que genere entre las partes involucradas.

Dando alcance a un contexto más amplio, se retoma el postulado de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la cual señala cuatro enfoques sobre la resolución de conflictos, a saber:

- a.) La elusión: cuando una parte simplemente no es capaz de abordar un conflicto.
- b.) El poder: cuando una parte emplea la coacción para forzar a la otra a hacer lo que ella desea.
- c.) Los derechos: cuando una parte usa una norma de derecho o equidad para resolver el conflicto
- d.) El consenso: cuando una parte se empeña en conciliar, transigir o adoptar posturas o necesidades subyacentes.

Con frecuencia el enfoque que se da a la resolución de conflictos sigue la secuencia anterior, pero, idealmente, el enfoque debería darse en el orden inverso comenzando por el consenso, luego los derechos y finalmente el poder, descartando la elusión, este sistema eficaz comienza con procesos basados en el consenso, a los cuales otorga mayor peso, y procede luego con procesos basados en los derechos. El poder es utilizado solamente cuando no es posible encontrar otra solución.



*Figura 1.* Relación sistema eficaz organizacional. Fuente OIT (2013).

En las empresas familiares al presentarse un conflicto, por su marcada jerarquización existe como camino de solución la ejecución directa del poder por parte de los dueños de la compañía, opacando por completo la escucha de los subordinados.

Como resolución de un conflicto, se debe partir del consenso de las partes, utilizando mecanismos de mediación, conciliación y diálogo, que permitan solucionar las discrepancias de manera eficaz y en pro de los involucrados. A través del consenso se logra que las relaciones entre los trabajadores y representantes de una empresa sean más fuertes y permiten que las actividades laborales continúen sin interrupciones prolongadas, se logra disminuir la tensión que generan las brechas presentadas y se establece una mayor comprensión para entender a las partes y lograr equidad en la solución.

### **Innovación.**

Ochoa Ávila, Valdés Soa, & Quevedo (2007) proponen que la innovación es la aplicación de nuevas ideas y pensamientos creativos, realizada por mentes desafiantes y visionarias que, al implementarlas en el mercado, cambian las reglas del juego y la forma de competir dentro de la industria.

Por su parte, en el Manual de Oslo (2006) se entiende por innovación la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología.

Un concepto que se asocia recurrentemente a la innovación es el de tecnología, definida como la “aplicación del conocimiento científico al propósito práctico de la vida humana, o a veces, al cambio o manipulación del ambiente humano” (Enciclopedia Británica). La

tecnología se ha convertido en un impulso para lograr las metas que se trazan las compañías y en el desarrollo de las mismas.

Las empresas familiares han sido consumidas por la globalización generada en los últimos tiempos, lo cual obliga que estén innovando y manteniendo estándares competitivos para mantenerse dentro del mercado capital.

### **Empresa Familiar**

Según la Superintendencia de Sociedades, “para que una empresa sea considerada familiar debe existir entre dos o más socios un parentesco de consanguinidad, hasta el segundo grado, o estar unidos entre sí por matrimonio, siempre y cuando los socios ejerzan control económico, financiero o administrativo sobre la empresa.” (Superintendencia de Sociedades, Oficio 220-12100 de 1999).

Empresa familiar, según el diccionario de la Real Academia Española (RAE) “es una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” (RAE, 2011). El anterior concepto es claro y puntualiza la fusión entre la familia y la unidad organizada y productiva que se desarrolla como empresa.

Corona & Téllez (2011) abordan el concepto desde una perspectiva directamente organizacional:

Empresa familiar es aquella en la que un grupo familiar está en condiciones de designar al máximo ejecutivo de la compañía, de fijar la estrategia empresarial de la misma, y todo ello con el objetivo de continuidad generacional, basado en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad y la gestión en la familia. (Corona y Téllez 2011, p.795).

Esta definición está enfocada al desempeño de los roles de los miembros en la familia en los niveles organizativos de la empresa, se evidencia que según la perspectiva de los autores el grupo familiar que constituye la empresa debe estar en cargos directivos, ya que se infiere que están alineados con la visión del negocio.

De acuerdo con Gersick, Davis, & Lansberg (1987) “la empresa familiar es aquella organización de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar” (p. 8).

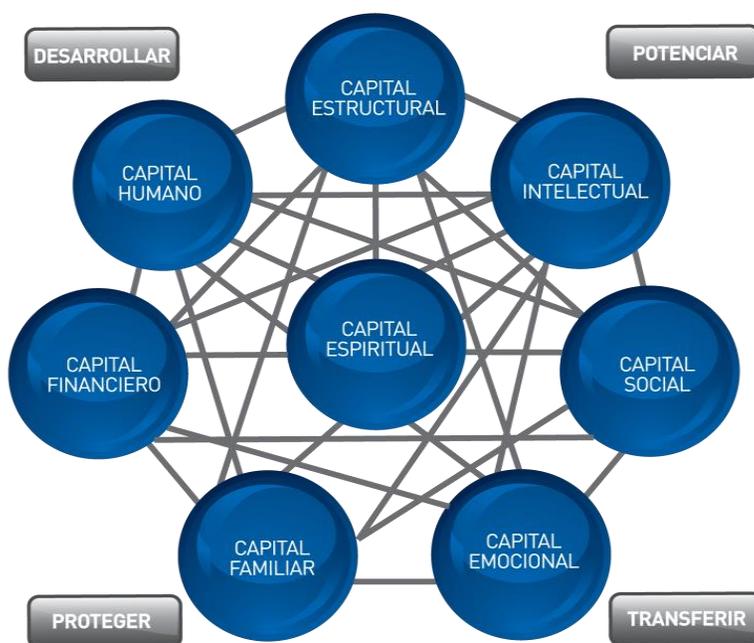
Este concepto refuerza el postulado de Tellez sobre la necesidad de que en las empresas familiares quienes tienen el lazo de consanguinidad estén en cargos directivos, de control y toma de decisiones, es de resaltar que en ninguna de las definiciones citadas se ubica a la familia en el desarrollo de la operación de la empresa.

El estudio exploratorio “Dinámica de la empresa familiar Pyme” desarrollado en Colombia, permitió identificar las principales características que debería tener un líder de empresa familiar para que sea exitoso y a su vez desarrolle su familia y su organización. (Vélez, Holguín, De la Hoz, Durán, & Gutiérrez, 2008)

Dentro de las principales características, está el adecuado nivel educativo que debería de desarrollar de acuerdo al tipo de negocio que tenga la organización, es decir, la formación específica e intelectual da ventajas para el crecimiento de una empresa. También se destaca la necesidad que los fundadores o líderes de la empresa manejen un plan de sucesión, permitiendo así la inclusión paulatina de nuevas generaciones que puedan implementar estrategias o procesos eficaces que den apertura a los mercados y generen competitividad.

## La organización y planeación en la empresa familiar.

Serebrenik (2012), consultor y conferencista de legados, patrimonios en empresas familiares de todo latino América y el mundo, autor del *modelo Serebrenik* de consolidación de dinastías familiares en el cual explica cuáles son las dinámicas o dimensiones en las que las organizaciones familiares deben concentrar sus esfuerzos para ser organizaciones de impacto y legado de generaciones.



*Figura 2.* Capital Organizacional. Fuente: Consultoría Serebrenik

El Capital Espiritual es, quizás, su elemento más importante y trascendental. Es el pilar fundamental, la razón para mantener la familia unida y para entender cuál es el objetivo de todo lo que se hace en la familia. Este elemento, si bien no siempre es coincidente con un ser superior o con una religión específica, sí se relaciona con valores y causas superiores que motivan a la familia a salir adelante. De tal importancia es esta dimensión, que todas las demás dimensiones de la empresa familiar se van a ver permeadas e influenciadas por este objetivo.

El Capital Intelectual es el conocimiento que la familia adquiere con el tiempo y que de manera directa e indirecta utiliza para potenciar cada uno de los demás capitales. El Capital Social hace referencia a las relaciones externas que sus miembros puedan tener con personas y entidades que ayuden a fomentar el desarrollo de dicha empresa. Todo en aras de fomentar el emprendimiento y el bienestar tanto de la empresa como de la familia.

Con respecto al Capital Humano, los fundadores deben preparar a su descendencia para el momento en que ellos falten. Esta preparación se puede dar en muchos niveles y áreas diferentes, siempre dependiendo de cada individuo. Nada garantiza más la longevidad de una empresa familiar que muchachos sanos, enfocados, con buenas relaciones con los demás miembros de la familia; a ellos se les debe dar una formación exhaustiva en el plano espiritual, emocional, racional y físico. El Capital Emocional es lo que diferencia a una familia disfuncional de una funcional; la capacidad de adaptarse a un nuevo mundo y a un entorno económico diferente y la aptitud para realizar cambios apropiados en el momento adecuado.

El Capital Familiar está representado por la unidad y el compromiso de los miembros de la familia. La unidad, además de ser un sueño compartido de la familia, es la coincidencia en el criterio al momento de tomar decisiones y desarrollar la empresa. En otras palabras, la visión familiar compartida, lo cual se ve reflejado en la capacidad que tiene la familia de permanecer unidos y comprometidos los unos con los otros.

El Capital Estructural se da a través de un equipo adecuado para gestionar de una manera correcta el patrimonio. Un órgano de gobierno apropiado y profesionalizado potencializa la toma de decisiones apropiadas, apoya la buena comunicación dentro de la familia y estimula el planteamiento estratégico de cada una de las demás dimensiones. El Capital Financiero hace referencia a todos los bienes con los que cuenta una familia. Éstos pueden traducirse en empresa, bienes raíces, liquidez, etc.

En las organizaciones familiares es de vital importancia la implementación de un modelo de competencias, ya que nos permitirá realizar un proceso de gestión humana objetivo. Lo primero que se debe realizar es generar entrevistas de incidentes críticos al personal para determinar las competencias y validar que estas se encuentren alineadas con la estrategia, definir las, crear nuestro diccionario, generar manuales de cargo, capacitar e implementar la gestión del talento humano a través de este modelo.

### **Dinámica familiar.**

Para el autor Miguel Ángel Gallo (2011) es importante la planeación en la dinámica de la empresa familiar para determinar el ciclo de vida de este tipo de empresas. Es trascendental identificar los factores transversales a la organización y la relación de familia para determinar la dinámica que conlleve a la evolución de las organizaciones en etapas consolidadas y que fundamenten la familia como empresa.

La dinámica familiar fundamenta el ciclo de evolución de las empresas y la planeación como método de participación en la familia y cultura organizacional, permite que se consolide la dinámica de familia en dinámica empresarial. Estos dos conceptos están sumamente ligados y en una organización de éxito, alguno no podría estar sin el otro.

Gallo plantea que la familia debe definir su funcionamiento como empresa, identificando las siguientes problemáticas o puntos claves que componen a la organización familiar y que mediante la debida y correcta planeación – participación, prosperará en etapas que definen el ciclo de evolución de la empresa.

- a.) Seguridad Económica
- b.) Equipo de Directivos
- c.) Cultura Organizacional

Ahora la organización debe establecer también la dinámica para la familia, es decir, los parámetros bajo los cuales la familia se debe comportar en la empresa, buscando la

exitosa evolución de las partes. El autor define los 3 “problemas” o componentes claves de esta planeación:

- a.) Emprender
- b.) Planear a largo plazo
- c.) Aprovechar la experiencia y conocimiento

El autor propone el cruce de estos factores en la respectiva evolución en el tiempo, esto hace que cada factor se acople al otro sin importar la perspectiva de la dinámica (familiar o empresarial). Como resultado vamos a tener la dinámica mediante la cual se plantea un modelo de evolución de la empresa familiar respecto a:

- a.) Manejo de crisis estructurales
- b.) La internacionalización de la empresa
- c.) Relación entre los grupos de interés

El principal postulado del autor está enfocado a reconocer tanto la dinámica familiar como la organizacional y lograr que juntas establezcan para todos los miembros participantes roles específicos que se desarrollen a la par de la empresa.

La familia debe emprender en propiedad la táctica sobre cómo llevar a la práctica sostenible su dinámica y esto se hace a través de la Planificación Estratégica de Empresa. El especialista en planificación estratégica en empresa familiar Rizo Rivas (2013) expone que para construir la estrategia de la empresa familiar es importante definir en primer lugar, la visión, misión, valores y objetivos de la empresa y hacer un diagnóstico. Son estos 5 elementos claves, sencillos, claros, definidos compendiosamente, lo que le permitirá a la organización vivir en el día a día su dinámica como familia y la planeación estratégica para la empresa, factores que sin duda le ofrecen el desarrollo exitoso de sus relaciones y negocios. El autor propone que la familia – empresa debe tener espacios de comunicación estratégica dirigida hacia las acciones, planes, metas y todo lo que conduzca al desarrollo de su organización.

En Colombia, la gran problemática de la empresa familiar es que no cuenta con estos espacios de pensamiento estratégico, tanto que si se les llega a preguntar por la visión de su organización muchas de esas organizaciones aun no la tienen clara y mucho menos definida. Es por esta razón que Mario Rizo (2013) desarrolla unos conceptos muy oportunos para hablarle a la familia – empresa, de los componentes para tener una planeación estratégica desarrollada y que signifiquen el faro o el pilar fundamental para la sustentabilidad de la familia y la empresa. A continuación, se desarrollan los componentes clave:

**Visión.** Aporta la dirección, el norte, el punto de partida hacia donde la organización debe avanzar. La visión se convierte en el eje de la acción y la decisión. No tener definida y clara la visión, significa no tener un rumbo. Las decisiones y acciones deben apuntar hacia tres principios fundamentales, la familia, la empresa y la propiedad. Por eso, definir la visión para una empresa familiar determina un desafío mayor, donde deben articular estos tres elementos en su fin, en su rumbo y su norte. Es decir que en este punto se determina ponerse de acuerdo respecto a cómo se ve la familia, la empresa y el patrimonio en el futuro.

La construcción de esta visión en familia, permiten crear un sueño en común, en conjunto por el cual todos van a luchar. La visión constituirá el legado y la historia que les dejarán a sus próximas generaciones. En la visión también se pueden ver plasmados los valores de la familia. Poner esos valores en servicio de la empresa hace que cada acto, decisión y cada plan se conviertan en grandes pasos que dirigen hacia el éxito y satisfacción en la organización.

**Diagnóstico.** Si conocemos el estado actual de la familia – empresa es mucho más fácil saber hacia dónde queremos ir, qué debemos hacer y cómo lo vamos hacer. El diagnóstico se convierte en una herramienta vital en la planeación estratégica de la organización ya que nos permite desarrollar la estrategia que nos llevará a donde queremos llegar. Lo ideal y recomendado por el autor, es que el diagnóstico se lleve a

cabo en cada uno de los ámbitos de la empresa familiar. De esa forma se constituye una mirada integral de la situación de la familia – empresa.

*Elementos de la estrategia.* Planes, programas, procesos y objetivos de la familia, empresa y patrimonio. El desarrollo de cada uno de estos le permitirá a la organización la estructura de trabajo pertinente para llevar a cabo su visión. Esto puede convertirse en el protocolo de la empresa familiar, que se caracterizan por ser el conjunto de normas que regulan la relación entre los miembros de la familia – empresa. Una vez la estrategia esté definida, se inicia el desarrollo de planes, presupuestos, programas, políticas y acciones que deben ser ejecutadas según la estrategia, por cada uno de los integrantes de la familia – empresa.

Para Rivas (2013), el hecho de definir la estrategia, planificar y fijar objetivos, aumenta las posibilidades de conseguir una empresa competitiva. La viabilidad a futuro del negocio depende del proceso de determinar qué empresa se quiere ser, y el rumbo que debe seguir, esto define la proyección del negocio. Desarrollar una muy buena planeación les permitirá a todos los integrantes de la familia – empresa lograr los resultados y desarrollar las capacidades que sean necesarias para conseguirlos, más allá del valor del vínculo afectivo.

Por esta razón, un reto más para la familia – empresa debe ser la participación activa de cada uno de sus miembros en el diseño de la planeación estratégica, porque les permite interiorizar las cuestiones empresariales, dialogar sobre situaciones concretas de la operación y de la administración de la compañía, lo que permitirá la proyección conjunta de su futuro en el mercado.

### **Las nuevas estrategias del negocio inmobiliario**

Sastoque (2003) en el artículo del periódico El Tiempo titulado “Nuevas estrategias del negocio”, señala que los profesionales que sobrevivieron a la crisis del sector inmobiliario, en menos de 5 años, reorientaron sus tácticas de negocios, fortalecieron la

capacitación de sus empleados, buscaron alianzas y echaron mano de las nuevas tecnologías para hacer más ágiles y rentables sus empresas. El resultado fue positivo, en la medida que hoy en día, las firmas inmobiliarias son más fuertes, competitivas, estructuradas y cuentan con una mayor rentabilidad en el corto plazo. A su vez, Sastoque subraya las declaraciones del gerente de Inmobiliaria Jiménez Nassar, Luis Eduardo Jiménez, quien afirma que los agentes que tuvieron un accionar improvisado, se quemaron durante la crisis, mientras que los verdaderos profesionales se mantuvieron gracias a que cambiaron a tiempo la filosofía y estructura de sus empresas, centrándose en asesorar y tener una mayor conciencia con las necesidades de sus clientes, más allá de ir solo tras una comisión.

Así mismo, Sastoque hace énfasis en las afirmaciones del fundador y gerente de una de las firmas de finca raíz más prestigiosa del país, Roberto Collins, quien resalta la modernización virtual de las inmobiliarias, teniendo en cuenta el aprovechamiento de Internet, la correcta interpretación de las tendencias del mercado y la constante capacitación.

Por su parte, Presidencia de La República en su página oficial (2016), subrayó las declaraciones de la actual Ministra de Vivienda, Ciudad y Territorio, Elsa Noguera, quien señaló que los sectores de la construcción y de las actividades inmobiliarias crearon 51.000 empleos y respondieron por un 13,8 por ciento del total generado en el trimestre febrero-abril de 2016, consolidándose como fuentes cruciales de puestos de trabajo en el país.

Igualmente, presentó algunos datos importantes provenientes del informe del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane, 2016), en el cual se expone el fortalecimiento del sector de construcción, teniendo en cuenta que en el trimestre móvil febrero - abril de 2016, la construcción y las actividades inmobiliarias generaron un total de 3.018.000 empleos, es decir cerca de 5.000 más que en el mismo trimestre móvil del año 2015.

## Marco metodológico

### Definición de categorías

Una vez se ha establecido el marco teórico es prioritario puntualizar qué categorías se quieren conocer en el estudio para que los resultados apunten a los objetivos establecidos. Para el desarrollo del programa de liderazgo se requiere conocer tres categorías principales que darán cuenta de las condiciones reales de la organización y cómo el equipo investigador puede apropiarse la información brindando alternativas puntuales de solución.

Inicialmente se plantean categorías apriorísticas, identificadas a través del proceso de verificación de antecedentes y marco conceptual, es posible que una vez se apliquen los instrumentos surjan categorías emergentes referidas por los entrevistados, que aporten también a la formulación del programa de liderazgo.

Según Elliot (1990) las categorías apriorísticas son los elementos objetivadores del conocimiento, ya que están dados por la misma investigación y han sido verificados por otros autores y las categorías emergentes son los elementos sensibilizadores que se reconocen a través de la experiencia y la realidad investigada.

La categorización es una herramienta conceptual que permite visualizar los campos del conocimiento que serán intervenidos. Para la selección epistemológica de las categorías se retomaron los desarrollos conceptuales realizados por Galeano (2004) quien subraya:

Las categorías se entienden como ordenadores epistemológicos, campos de agrupación temática supuestos implícitos en el problema y recursos analíticos como unidades significativas que dan sentido a los datos, y permiten reducirlos, compararlos y relacionarlos, categorizar es poner juntas

las cosas que van juntas, es agrupar datos que comportan significados similares. (Galeano Marín, 2004, p. 38).

La investigación se desarrolla desde el enfoque cualitativo, ya que se tendrán en cuenta experiencias, percepciones y aprendizajes de los individuos que serán susceptibles de intervención y tal como plantea Hernández Sampieri (2006) en su libro “Metodología de la investigación”, el enfoque cualitativo permite el análisis de la realidad subjetiva dentro de la amplitud del contexto. Igualmente, se construirá la información tomando como referente el paradigma Histórico Hermenéutico propuesto por Habermas (1987) que se enfoca en la realidad de los sujetos, en este caso de los empleados de la empresa Inmobiliaria Fierro Díaz. A través de la entrevista semiestructurada y el grupo focal, se conocerá la cotidianidad de la vida organizacional, las principales problemáticas de liderazgo y con estos fundamentos se formulará el programa de liderazgo transversal a la línea de negocio.

A continuación se relacionan las categorías y sub categorías que se identificarán en la aplicación de los instrumentos.

*Tabla 1. Categorías y Sub categorías*

Categorías	Sub categorías
Equipos de trabajo	Comunicación efectiva Competencias Resolución de conflictos Innovación
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada Comunicación de expectativas Estimulación intelectual Evaluación individual
Desarrollo empresa familiar	Dinámica relacional Modelo gerencial

Fuente: Elaboración propia

El conocimiento de la realidad permitirá interpretarla y retroalimentarla, para que finalmente la implementación del programa propuesto por el equipo investigador mejore la empresa, su clima y su productividad. La finalidad de la investigación es aplicada, ya que busca resolver los problemas de liderazgo en la organización.

Dada la naturaleza de la información que se obtendrá, no se requiere una muestra representativa para la aplicación de las técnicas de recolección, ya que se intervendrán puntos estratégicos de la organización que acogen el sentir de las generalidades de la empresa. Por este motivo la muestra será el 35% de los trabajadores de la organización, distribuidos para la recolección de información en un grupo focal y la realización de una entrevista semiestructurada.

### **Instrumentos de recolección de información**

La entrevista semiestructurada es una herramienta que, según Hernández Sampieri (2006) permite al entrevistado expresar de manera libre lo que piensa respecto al tema en cuestión, no es necesario que se ciñan por completo a las preguntas orientadoras de la sesión, se busca conocer las dinámicas de la empresa dentro del contexto de la cotidianidad:

La entrevista semiestructurada, por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados, es decir, no todas las preguntas están predeterminadas (Hernández Sampieri, 2006, p 597).

Con el fin de abordar de manera estratégica la población de la empresa, se desarrollará un grupo focal, con la participación de los líderes pertenecientes al área comercial, calidad, gestión humana y financiera, ya que en los primeros acercamientos a la organización se identificó en la dinámica laboral y podrían brindar información necesaria para el desarrollo de la investigación en los equipos de trabajo; como

informante clave se aborda a la líder del área de calidad, ella es la persona que tiene mayor cercanía con la gerencia, contacto con todos los equipos de trabajo y visión integral a todas las actividades que desarrolla la organización.

La sesión se desenvolverá con preguntas orientadoras establecidas por el equipo investigador. El grupo focal es una técnica en la que se conoce el pensamiento de un grupo de individuos que tienen características o situaciones en común, el investigador solo orienta la sesión, pero no participa de manera determinante.

Tal como lo señala Morgan (citado por Mella, 2000), los grupos focales son ante todo una técnica de investigación cualitativa, donde la discusión grupal se utiliza como un medio para generar entendimiento profundo de las experiencias y creencias de los participantes. Siguiendo a Morgan (1998) los grupos focales se planifican con base a tres elementos constitutivos de toda investigación cualitativa: a) exploración y descubrimiento, b) contexto y profundidad, c) interpretación

La entrevista estará estructurada según la metodología STAR ((situación, tarea, acción y resultados) con el fin de que el entrevistado se sienta en un ambiente cómodo y amistoso, para que brinde información verídica de manera fluida. Las preguntas generales dan un contexto general de cada una de las categorías a indagar, las preguntas para ejemplificar permiten que el entrevistado reconstruya situaciones vividas y se puede evidenciar la veracidad de la información, que el individuo refiera una situación o concepto de manera estructurada o paso por paso, conociendo el detalle de la información con los siguientes componentes: situación, tarea, acción y resultados:

El método STAR (situación, tarea, acción y resultados) se utiliza para hacer un seguimiento del progreso a través de las preguntas de conducta en la entrevista. Este tipo de pregunta se basa en la premisa de que el desempeño futuro se puede predecir de la manera más exacta con el desempeño pasado en una situación similar. (Work Source, 2012, p. 20)

### **Manejo ético de la información.**

Con el fin de utilizar la información recolectada en esta investigación para fines académicos y en beneficio de la organización con el programa de liderazgo, se utiliza el formato de consentimiento informado, para que los participantes del grupo focal y la entrevistada conozcan los procesos a realizar con lo documentado, también se utiliza la citación de autores con el fin de respetar y rescatar la propiedad intelectual.

## **Resultados**

### **Triangulación y análisis de la información**

Una vez se aplican los instrumentos de recolección de información se realiza la triangulación con el marco teórico, con el fin de evidenciar la realidad vivida en la organización y contrastar lo expuesto por los autores, realizar un análisis de la información y formular el programa de liderazgo acorde con las necesidades identificadas. (Cisterna Cabrera, 2005)

### **Análisis de la información**

<b>Subcategorías Marco teórico</b>	<b>Entrevista Semi estructurada</b>	<b>Grupo focal</b>	<b>Análisis</b>
<b>Comunicación efectiva</b>	Desde la dirección de calidad se establece comunicación efectiva con la gerencia, ya que existe un lazo de confianza y conocimiento del trabajo del otro. La comunicación emitida por la empresa	El grupo consultado manifiesta que la comunicación en los equipos de trabajo se desarrolla bajo un modelo vertical dado que las directrices más importantes provienen de la	Se evidencia un modelo de comunicación marcado por la verticalidad desde la dirección, hacia abajo en la estructura organizacional; a pesar de tener un

	<p>a sus clientes transmite confianza y seguridad. Se inicia proceso en último trimestre para empoderar a líderes de procesos para mostrar resultados (capacitación).</p> <p>El gerente ha logrado transmitir de manera clara sus directrices y pese a que no se encuentre en la organización se cumplen. Es conocido por la organización que al gerente hay que hablarle desde los resultados y no desde los procesos.</p> <p>La comunicación no fluye de manera coherente según procesos de calidad; solo se atienden los canales informativos escritos y cobran formalidad. La comunicación se imparte conforme al estado anímico del gerente.</p> <p>La única comunicación válida es la escrita, así se cuenta con relaciones cercanas o se manejen relaciones de confianza.</p> <p>La comunicación en la organización se maneja</p>	<p>gerencia general que es la cabeza de la organización; se establecen comités semanales donde permiten la participación de los integrantes y se toman decisiones para cada una de las áreas que se intervienen. La gerencia hace esfuerzos para que el personal sea participativo o manifieste sus inquietudes y puntos de vista frente a la operación. La jerarquía es demasiado marcada y se respeta al interior de la organización. La gerencia es de puertas abiertas, pero sólo algunas personas son asertivas con el gerente. Se creó el cargo de gestión humana para que sea el puente entre los colaboradores y la gerencia. Argumentan que es importante realizar un diagnóstico de</p>	<p>modelo establecido, existen falencias muy claras de estilos de comunicación entre los equipos de trabajo. Respecto a la formalidad de la comunicación, la mayoría de veces aporta una evidencia, más que una forma asertiva de generar una comunicación directa con los equipos de trabajo y deja de constituir una metodología o proceso mediante el cual se transmite el impacto y la relevancia de la información para cumplir un objetivo establecido, tal y como lo indica el autor consultado.</p> <p>Al conocer y poder analizar de una manera detallada los medios por los cuales generan comunicación entre los equipos de trabajo y la gerencia, es evidente que la empresa carece de una cultura de</p>
--	--	---	---

	<p>de acuerdo a conveniencias (cultura de lavarse las manos). La comunicación se rompe en toda la organización, ya que para el gerente es difícil delegar y ceder poder. De acuerdo a las necesidades de la empresa (resultados) se asignan tareas nuevas o de otras áreas a personas que tengan las competencias para desarrollarlas, se informa de manera inmediata al cambio. Solo algunas áreas de la empresa tienen comunicación directa o influencia en el Gerente.</p>	<p>clima organizacional, y con ello, trabajar en las fallas de comunicación que se presenten ya sean por exceso o por falta en su recepción. Falta que se integre mejor la confianza entre los equipos, lo anterior, para tener una verdadera transmisión de la información que se pretende comunicar. La gerencia trata de tener una comunicación asertiva y brinda herramientas de llegarse a requerir para mejorar e impulsar la compañía.</p>	<p>comunicación y que esto trae consigo malas prácticas con referencia a la escucha y participación activa de los miembros en cualquier proceso organizacional. Ahora, respecto a un plano 1 a 1 entre la gerencia y el empleado existe una insuficiencia de métodos y medios mediante los cuales se genere un conocimiento de expectativas entre la empresa y los empleados en doble vía, y por este motivo se pueden estar generando rupturas en los procesos y actividades claves que se deben cumplir para alcanzar los objetivos de la empresa a corto y largo plazo.</p>
<p><b>Competencias</b></p>	<p>Se evidencia que la entrevistada conoce del negocio en el que se encuentra la organización. La entrevistada demuestra</p>	<p>Las personas indicaron que hace falta implementar estrategias de desarrollo y participación. Desde el año 2011</p>	<p>Un modelo de competencias le permite a la gerencia, en un primer alcance, conocer a sus equipos de trabajo y</p>

	<p>conocimiento técnico frente a normas de calidad.</p> <p>En el desempeño de dos roles como administrativo y gestión del talento humano, el Director Administrativo no cuenta con la formación para asumir de manera efectiva este último.</p> <p>No se atienden a los requerimientos por perfil de cargo.</p> <p>Se percibe por parte del gerente falta del reconocimiento a las habilidades del resto del equipo de trabajo.</p> <p>Con las permanentes exigencias normativas en la gestión, se requiere personal idóneo para el liderazgo de procesos claves como la administración del talento humano.</p> <p>Identificación del perfil requerido para la implementación del área de talento humano.</p> <p>Cuando se identifica una necesidad, no se capacita al personal que se tiene, sino que se contrata a alguien nuevo.</p> <p>El liderazgo en la organización está</p>	<p>se empiezan a contratar y ubicar cargos de acuerdo al perfil y la proyección. Se evidenció la necesidad de gestión humana para empezar a fortalecer perfiles con capacitación.</p> <p>La persona que estaba encargada del área de gestión humana no contaba con el conocimiento necesario para el desarrollo del área, se perdían beneficios y oportunidades.</p> <p>Actualmente se están revisando las necesidades para formar y la disponibilidad de la gerencia para aplicar las mismas.</p> <p>Antes que se formara gestión humana, no existía el validar las competencias de los trabajadores, ahora, se espera que salta a la luz la necesidad y aplicación de las competencias, aplicadas acorde al perfil de cada</p>	<p>entender su idoneidad frente a los procesos que éstos llevan a cabo en la organización.</p> <p>De acuerdo a la definición que nos entrega el autor, la gestión oportuna e indicada con los empleados, le permitirá alcanzar de una manera óptima los objetivos y planes propuestos.</p> <p>Sin la gestión de personal a través de un programa de competencias, la empresa va a continuar presentado dificultades en los puestos de trabajo, altos índices de rotación y desvinculación emocional de empleados a sus labores.</p> <p>La organización no ha desarrollado hasta hora, un modelo mediante el cual se haga formación, seguimiento y retención del capital humano calificado para tareas específicas e</p>
--	---	--	---

	<p>enfocado a generar resultados, se tiene claro que los cargos directivos son de la familia y no se va a ascender a ellos, así los empleados se capacitan para cargos más altos, es posible que se dé fuga de talentos ya que se conoce la jerarquía en la empresa y las posibilidades de crecimiento pueden ser mayores fuera de ella. La realización de la evaluación de desempeño permitirá establecer planes de beneficios para los empleados (en proceso de formulación)</p> <p>De acuerdo a las necesidades de la empresa (resultados) se asignan tareas nuevas o de otras áreas a personas que tengan las competencias para desarrollarlas, se informa de manera inmediata al cambio.</p>	trabajador.	<p>importantes, que impacten positivamente la operación y alcance de metas y objetivos diseñados por la empresa. Gestionar a las personas en sus competencias, aún no hace parte de un plan estratégico a corto plazo en la empresa, y creemos oportuno que, dado el crecimiento y posicionamiento de la misma, gestionar a las personas y la manera más eficiente de hacer sus tareas es una pieza clave para continuar con el éxito del negocio. Es de resaltar que desde el año 2011 se empieza a tener en cuenta el perfil de los candidatos en la selección, pese a ello en los procesos de nuevas vacantes, no se realizan procesos de ascensos, dándose así una fuga de talento y conocimiento en la empresa.</p>
<b>Resolución de</b>	Se evidencia que el	Argumentan que	Con referencia a la

<p><b>conflictos</b></p>	<p>Gerente de la empresa tuvo una gestión asertiva frente a la crisis para salir de la misma.</p> <p>No se ahonda puntualmente en la respuesta frente a la pregunta realizada.</p> <p>En la organización la resolución de conflictos está encabezada por el gerente, pese a que por conducto regular se deba recurrir a otras personas, es persistente la toma de decisiones en cabeza del gerente.</p> <p>Se da relevancia y prioridad a las personas con mayor tiempo de permanencia en la organización. (Dando aval para que no acudan a los procesos previamente establecidos)</p> <p>Una vez se presenta un problema en la empresa se toman acciones de mejora, no preventivas, en el momento del conflicto se buscan responsables.</p> <p>Se tiene una figura de comité de convivencia que nunca operó realmente. Se vio la necesidad de que el Gerente no sea quien</p>	<p>hace unos dos años hubo un conflicto entre el área comercial y la gerencia, ante el hecho, acudió con el gerente general (don Benjamín), el gerente escuchó la versión de las dos partes, después, don Benjamín tomó su propio criterio y logró conciliar la situación que se presentó.</p> <p>Siempre se recurre al gerente para solucionar las problemáticas y que él tome decisiones. Escuchan a las partes y el gerente media la situación que se presente.</p> <p>Los entrevistados en conjunto manifestaron que con la creación del comité de convivencia que antes no se tenía, cuentan con una expectativa frente a mejorar futuros conflictos de manera objetiva y no en cabeza del gerente como se</p>	<p>manera en la que se gestionan los conflictos entre los empleados de la organización, se evidencia que no existe aún un procedimiento o protocolo establecido para solucionarlos y ésta también se convierte en una tarea a cumplir por la gerencia general, lo que genera, en la mayoría de ocasiones, una parcialidad en la situación dada la subjetividad que se le da al manejo de los intereses de cada parte. La cultura organizacional define que la gerencia general es la responsable de esta tarea, sin medir las consecuencias y falencias que presenta esta manera de asumir los conflictos entre los empleados. Es una empresa familiar, por lo que la dinámica de las relaciones es muy frágil y se presentan</p>
--------------------------	--	---	---

	<p>resuelva los conflictos o tome él solo las decisiones.</p> <p>Los problemas o las crisis de la empresa se trasladan a la casa, en el hogar discuten y toman decisiones que luego el Gerente aprueba o desaprueba.</p>	<p>realiza actualmente. Manifiestan que los empleados saben separar los problemas laborales de los personales.</p>	<p>en todos los niveles de la estructura organizacional, es decir, hay conflictos de todo tipo de relación e interés en la empresa. A pesar que se está gestionando un comité normativo para la solución de conflictos, los esfuerzos por establecer una metodología para la solución de éstos, no es una prioridad para los planes de la organización a corto plazo. En la creación formal del área de gestión humana se establece como función del perfil a cargo acompañar los procesos de resolución de conflictos, pese a ello los empleados no identifican esta figura como efectiva y se continúan trasladando los problemas a la gerencia, tomando decisiones parciales.</p>
--	--	--	--

<p style="text-align: center;"><b>Innovación</b></p>	<p>Nuevo enfoque de negocio con cambio de portafolio.</p> <p>Desde el área de calidad se pretende una permanente actualización de los procesos de la empresa con el objetivo de permanecer vigentes y liderando en el mercado.</p> <p>Los espacios de participación en la innovación se dan si el Gerente brinda la oportunidad.</p> <p>Pocas veces se desarrollan ideas planteadas por los empleados, deciden los directivos, no se cuenta con una figura que promueva la innovación.</p> <p>Ocasionalmente el gerente se acerca a los empleados y les pregunta que podría cambiar.</p>	<p>No se cuenta con espacios como tal en la cual se desarrollen ideas, pero la gerencia escucha los aportes que tengan los empleados en los comités o reuniones informales. El personal es consciente que es escuchada por la gerencia, pero no suele acudir de manera independiente a proponer nuevas ideas y soluciones. El gerente sólo acepta modificaciones en procesos por razones de peso muy argumentadas que después deben ser soportadas por resultados. Realmente el intercambio de ideas sólo se da una vez la gerencia lo solicita. Por el conocimiento empírico que tiene el gerente los procesos se realizan de acuerdo a su criterio.</p>	<p>Con base en lo estableció por el autor respecto a las características que se requieren para que se gestione asertivamente la innovación, la empresa en la actualidad no cuenta con espacios o programas específicos donde se transformen procesos, tareas y medios para cumplir con sus objetivos. Este es un indicador que requiere de un constante proceso de análisis de las situaciones actuales, y aunque se presenten no se evidencia una acción concreta con características de innovación. Es importante destacar que la empresa gestiona un modelo y norma de calidad que le permitiría realizar procesos de innovación en cada área de trabajo, sin embargo, está basado en el cumplimiento de la norma, más no en</p>
--	--	---	---

		<p>obtener hallazgos que permitan a las personas indicadas lograr impactos específicos en la empresa en materia de innovación. Aunque la empresa ha soportado varios cambios, se mantiene y se han alcanzado resultados en el modelo de negocio en los últimos años, no se tiene presente la necesidad de formar equipos de trabajo con personas claves en la estructura organizacional, que lleven a otro nivel el desarrollo de innovadoras ideas que alimenten la visión estratégica del plan de negocios de la empresa.</p> <p>Esta situación ha persistido en la organización por la dificultad latente de “convencer” a la gerencia sobre cambios que no necesariamente generaran resultados pero si bienestar general.</p>
--	--	---

<p><b>Influencia idealizada</b></p>	<p>Se percibe que la entrevistada siente orgullo por la organización a la cual pertenece y al ser comparada con otras empresas del sector, la suya, se encuentra bien posicionada.</p> <p>Se evidencia que en la organización se reconoce y valora la experticia del gerente frente al manejo del negocio.</p> <p>Se reafirma condición única de jefatura y liderazgo por parte del Gerente.</p> <p>La organización se siente inspirada por el Gerente por su persistencia y experiencia.</p> <p>La Gerencia transmite al empleado la pasión que debe tener para desarrollar su labor, lo orienta sobre los valores y la importancia de su función, con el ejemplo del Gerente los empleados saben cómo deben realizar su trabajo o lo que se espera de ellos.</p>	<p>Los empleados manifestaron que el gerente tiene unas características que los definen como una persona de excelencia, persistencia, ejemplo, honestidad, transparencia, esfuerzo y compromiso con el trabajo. Cuenta con una visión de negocio que impacta en la compañía. El gerente usualmente, él solo trae los negocios más grandes e importantes a la empresa, tiene una personalidad comercial que es inspiradora en la forma de cómo sacar adelante a la compañía, incluso, en épocas en las cuales el sector generaba pérdidas.</p>	<p>Se percibe en la organización un respeto absoluto por la cabeza de la misma en posición de la gerencia general; los empleados no solo estiman y respetan a su gerente, si no que ven en él un modelo inspirador para alcanzar sus objetivos. Se destacan factores como el compromiso, la transparencia y la excelencia del gerente frente a su rol y modelo de gestión del negocio. La influencia idealizada en esta empresa es clara, a pesar de manejar una estructura jerárquica, los equipos de trabajo se definen y actúan de acuerdo al único modelo o estilo de liderazgo del gerente, que es realmente la única cabeza visible de la organización respecto a toma de decisiones. La familia como</p>
-------------------------------------	--	---	---

			<p>empresa, ha hecho una gestión importante en ganarse la confianza y credibilidad de los equipos de trabajo y esto es palpable en la trayectoria de la compañía y el compromiso que se evidencia en sus empleados, quienes tienen una influencia muy directa del estilo de gerencia de negocio que caracteriza a la organización.</p> <p>Por el respeto y admiración que se siente por el Gerente, la organización ha sido “permisiva-pasiva” con las falencias de la dirección en cuanto a la comunicación y la resolución de conflictos.</p>
<p><b>Comunicación de expectativas</b></p>	<p>Se comunica a los directivos de manera clara la intención y el objetivo en la implementación de la norma.</p> <p>En la organización se tiene conocimiento, que pese a los procesos que se adelanten, el Gerente</p>	<p>La parte comercial es el motor de la empresa, es el área que requiere mayor motivación, por lo cual, deben ser claros con la información y que no se dé lugar a la duda. La</p>	<p>La organización tiene la necesidad de implementar unos canales de comunicación más oportunos para la transmisión de los objetivos estratégicos de la empresa. Las metas</p>

	<p>tomara la decisión frente a lo que se requiera.</p> <p>El área de calidad tiene comunicación asertiva con la gerencia, pero a pesar de ello, debe establecer siempre comunicación formal para que no se presenten “malos entendidos”.</p> <p>Se comunican las expectativas, pero no se realiza seguimiento, en el papel si está establecido el proceso, pero en la organización no se realiza “como se obtienen buenos resultados”.</p> <p>De acuerdo a las necesidades de la empresa (resultados) se asignan tareas nuevas o de otras áreas a personas que tengan las competencias para desarrollarlas, se informa de manera inmediata al cambio.</p>	<p>comunicación debe ser muy concreta. Por lo anterior, se requiere un cambio de actitud a nivel gerencial, que se comuniquen las cosas con argumentos sólidos del porqué de las cosas y que los resultados afecten positivamente a todas las áreas y personas de la organización.</p>	<p>y objetivos de la misma, deberían ser conocidos por todos los equipos de trabajo para que así mismo todos se direccionen hacia los resultados que se esperan. Se evidencia que algunos empleados hacen sus tareas y actividades del cargo, partiendo de la responsabilidad y el compromiso que tienen con la empresa; sin embargo, se identifica desde la gerencia y demás áreas directivas, que existe la necesidad de desarrollar estrategias de comunicación asertiva y de empatía con sus equipos de trabajo, para que estos estén encaminados hacia la ruta de buenos resultados.</p> <p>Solo algunas áreas de la organización tienen cercanía con la gerencia y facilidad para expresar ideas o propuestas.</p>
--	---	--	--

			La comunicación de expectativas está orientada desde la gerencia hacia una perspectiva comercial, enfocada en resultados y no en la gestión para la excelencia, se desconocen o desdibujan otros procesos de la organización por apuntar solo a resultados financieros.
<b>Estimulación Intelectual</b>	<p>La entrevistada como líder del proceso de certificación en calidad pretende que el equipo de líderes de la organización se fortalezca en conocimientos para asumir nuevos retos. Identificadas las necesidades de los empleados, la nueva gestión de las funciones estratégicas del área. Se inicia proceso en último trimestre para empoderar a líderes de procesos para mostrar resultados (capacitación). El liderazgo en la organización está enfocado a generar</p>	<p>La organización no escatima en gastos cuando se evidencia el requerimiento para mejorar (nuevas tecnologías, procesos, nuevos negocios). La gerencia busca mejorar el espacio físico para la funcionalidad de los cargos. Buscan ampliar espacios de esparcimiento en la organización. No existe en la compañía algún beneficio con el cual la empresa apoye el crecimiento profesional, por ejemplo; un</p>	<p>La organización no cuenta con planes formales que promuevan el crecimiento y creatividad de sus empleados, sin embargo tiene interés por la adecuación de los espacios físicos para la comodidad en el desarrollo de sus labores, también concentra esfuerzos en cuanto a tecnología, procesos y nuevos negocios; Lo que lleva a determinar que la organización cuenta con la capacidad económica y el interés de inversión</p>

	<p>resultados, se tiene claro que los cargos directivos son de la familia y no se va a ascender a ellos, así los empleados se capacitan para cargos más altos, es posible que se dé fuga de talentos ya que se conoce la jerarquía en la empresa y las posibilidades de crecimiento pueden ser mayores fuera de ella.</p>	<p>diplomado o especialización. Al interior de la compañía, tampoco existen planes de carrera, por ejemplo, hay una auxiliar que ya es profesional y puede perfectamente seguir en ese mismo cargo con la misma remuneración 15 años más. Respecto al trato son muy humanos.</p>	<p>en su gente respecto a lo requerido por la normatividad, por lo que se hace evidente la necesidad de un plan integral de empoderamiento y formación para lograr que el equipo de trabajo se encuentre totalmente motivado y comprometido con la organización. Es claro para el equipo de empleados que no es posible acceder a los cargos directivos, pero si se realiza la estimulación intelectual se generarían nuevas e interesantes propuestas para desarrollar la labor y mejorar la productividad, sin necesidad que esto implique fuga de talento. En la organización no había un área de gestión humana que se encargará de procesos de formación o</p>
--	---	--	---

			capacitación que apuntaran al desarrollo de habilidades de los empleados.
<b>Examen o evaluación individual</b>	<p>De ser necesario, el Gerente disminuye o anula la autoridad de sus líderes, así conozca el buen manejo de sus áreas.</p> <p>Se percibe por parte del gerente falta del reconocimiento a las habilidades del resto del equipo de trabajo.</p> <p>Identificación del perfil requerido para la implementación del área de talento humano.</p> <p>Se detectan líderes potenciales, pero hasta ahora la empresa no se enfoca ni invierte en ellos.</p> <p>En casos especiales se retribuye con un salario emocional a algunos empleados, de acuerdo a su desempeño y compromiso, no es algo estándar para toda la organización.</p> <p>La realización de la evaluación de desempeño permitirá establecer planes de beneficios para los empleados (en proceso de formulación)</p>	A todos los empleados y equipos de trabajo los tratan por igual.	<p>Para la organización no es visible la importancia del trato diferencial o individual en sus empleados, es evidente que las relaciones se establecen de igual manera sin tener en cuenta las características únicas de las personas.</p> <p>Por la distancia marcada de la gerencia con algunas personas o áreas, no se cuenta con un conocimiento real o valioso de quienes son los empleados.</p> <p>Por la influencia idealizada que se maneja con la gerencia, en ocasiones se disminuye o subvalora a los empleados a sus aportes, porque la única voz que vale es la del Gerente.</p> <p>Es de resaltar que</p>

	<p>No se realiza un trato diferencial o “adecuado” con los empleados de acuerdo a sus características, se alude a los directivos falta de conocimiento en el tema y en el desarrollo de lo humano; si conociéramos los métodos los implementaríamos como organización.</p>		<p>para los empleados que tienen larga historia en la compañía si se tienen consideraciones individuales (dada la connotación de “familia” en la empresa y su manejo basado en la confianza), los empleados que llevan poco tiempo en la compañía asumen la postura de tener que “ganarse” esos beneficios, que cuando lleven mucho tiempo trabajando allí y se les tenga confianza serán acreedores a estímulos que deberían ser estandarizados y entregados de forma justa dentro del plan de beneficios que se encuentra en formulación.</p> <p>Se identifica que si se hace evidente la importancia de la evaluación individual en los empleados, la empresa está dispuesta a</p>
--	--	--	---

			capacitarse y empezar a modificar sus actuaciones en torno al bienestar colectivo.
<b>Dinámica relacional</b>	<p>Se evidencia que en la organización es visible la figura familiar.</p> <p>Se percibe que, en las relaciones de la empresa, se marca el rol del Padre como última palabra frente a la toma de decisiones.</p> <p>El lenguaje cotidiano que se utiliza en la organización, reafirma la condición de familia.</p> <p>No se identifica una relación “humana” entre directivos y empleados.</p> <p>Se da relevancia y prioridad a las personas con mayor tiempo de permanencia en la organización. (dando aval para que no acudan a los procesos previamente establecidos)</p> <p>Respecto a la vinculación con la organización, los únicos que cuentan con contrato a término indefinido son los hijos del gerente, el resto del personal tiene otras figuras, algunos</p>	<p>El gerente siempre toma las decisiones, intentando no afectar a los empleados. Se reconoce la autoridad del padre que es el gerente. Toman decisiones en familia, pero con la autorización del gerente.</p> <p>El gerente escucha los aportes de los dos hijos y de la esposa, pero en últimas aceptan la decisión que tome el gerente. Los hijos reconocen total autoridad y con los funcionarios son formales. Ningún hijo sobrepasa por encima de algún trabajador, son muy respetuosos.</p>	<p>Se hace evidente al interior de la organización que no existe una diferenciación entre las relaciones familiares y laborales entre el equipo directivo, toda vez que se trasladan los conflictos personales a la dinámica propia del negocio; al tratarse de una empresa familiar son fácilmente identificables los beneficios contractuales del equipo directivo que cuenta con condiciones especiales desde sus contratos de trabajo. Para las actuales organizaciones, temas como la planeación estratégica se convierten en aspectos relevantes de trabajo como factores de ventaja</p>

	<p>empleados se manifiestan inconformes por llevar mucho tiempo en la empresa en la misma situación.</p> <p>La realización de la evaluación de desempeño permitirá establecer planes de beneficios para los empleados (en proceso de formulación)</p> <p>En tiempos de crisis o transición, se buscan responsables y se señala al personal, aunque también son resolutivos y con celeridad resuelven inconvenientes.</p>		<p>competitiva en el mercado, sin embargo, el componente de no respeto por las jerarquías entre los gerentes y responsables de áreas no permite la generación de aportes y el desarrollo de una actitud propositiva hacia la formulación de nuevos proyectos e ideas. La completa subordinación ante la toma de decisiones retrasa el avance de las operaciones generando reprocesos y la no optimización de tiempos de cara a la productividad en la operación. La gerencia ha permitido una exitosa permanencia en el mercado de la empresa, que podría tener un mayor alcance en la medida en que sus conocimientos y experiencia puedan ser transmitidos de manera oportuna, coherente y</p>
--	--	--	--

			<p>sistematizada a su equipo primario de trabajo, que seguramente será el sucesor en la dirección del negocio. La gestión de conocimiento más allá de transmitir un modelo de acción, debe generar impacto en la sensibilización de crear acciones de mejora continua y vanguardia en las mejores prácticas de administración. Para una concepción a largo plazo de la empresa, se deben crear nuevos canales identificables de comunicación que permitan afianzar la unidad de criterio entre los grupos de interés, en especial el de los empleados con sus líderes.</p>
<p><b>Modelo gerencial</b></p>	<p>Cargos directivos en cabeza del núcleo familiar. Estrategia diferencial para el modelo que venía manejando la empresa. Identificación clara de</p>	<p>El modelo gerencial está enfocado a la cultura del crecimiento y una visión amplia de los negocios. Se cuenta con una misión y visión, se visualiza</p>	<p>La organización cuenta con una marcada dirección por parte de la gerencia, dueña de la compañía. No cuenta con una clara comunicación e</p>

	<p>la familia en cargos directivos.</p> <p>Se evidencia dificultad en delegar el poder y la responsabilidad por parte de la gerencia.</p> <p>El modelo gerencial se enfoca 100% en el cierre de negocios.</p> <p>Se requiere establecer una clara línea de mando y respeto por los líderes de áreas.</p> <p>Si el gerente no está presente, las reuniones se atrasan o no se realizan, por la “autoridad centralizada”.</p> <p>La comunicación se rompe en toda la organización, ya que para el gerente es difícil delegar y ceder poder.</p> <p>Cuando se identifica una necesidad, no se capacita al personal que se tiene, sino que se contrata a alguien nuevo.</p> <p>Se demostró a Gerencia la necesidad de que las evaluaciones de desempeño no las realizara él, por veracidad de la información y se contrataron psicólogos para dicho proceso, los empleados</p>	<p>en el mejoramiento continuo y de crecimiento de la empresa.</p> <p>Los objetivos se transmiten de manera verbal, y todo se dirige a un mejoramiento continuo que da el gerente al grupo de trabajo.</p>	<p>información sobre los objetivos que se traza la compañía, se limitan a informar de manera verbal sin ningún tipo de solemnidad.</p> <p>Se cuenta con un sólido capital estructural, financiero y familiar. Frente a la conservación del capital humano únicamente se encuentra dentro del núcleo familiar; no se permite la preparación futura del personal para que asciendan o manejan la compañía. El enfoque principal se direcciona únicamente a cierres de negocios, no hay inversión intelectual, de bienestar y desarrollo de los empleados de la compañía. La gerencia tiende a otorgar mejores beneficios a los trabajadores más antiguos, discriminando al personal que se</p>
--	--	--	--

	<p>manifestaron sentirse más cómodos de esta forma.</p> <p>No cuentan con un plan de beneficios o bienestar, se realizan actividades aisladas que generan bienestar “momentáneo” a los empleados.</p> <p>La realización de la evaluación de desempeño permitirá establecer planes de beneficios para los empleados (en proceso de formulación)</p> <p>El lazo de confianza en la empresa es primordial, ya que se siente el ambiente de familia de manera constante, los empleados que llevan mucho tiempo tienen beneficios, que no son públicos pero que algunos los conocen y asumen que para estar en igualdad de condiciones deben tener continuidad en la organización.</p>		<p>incorpora a la compañía.</p> <p>Se evidencia que desde la teoría de Serebrenik y los 8 tipos de capital, en la organización el capital humano no se encuentra desarrollado ya que: a nivel estructural no se organiza a los empleados para que los equipos de trabajo sean más efectivos. El capital intelectual no es tenido en cuenta por la gerencia, por tanto, no se desarrolla. Respecto al capital emocional la empresa lo desarrolla de forma constante, fortaleciendo la figura de familia y la vivencia de valores protegiendo su capital familiar. El capital financiero se encuentra soportado por la gestión administrativa efectiva del gerente, consolidando la empresa como rentable y auto sostenible.</p>
--	---	--	--

## **Recomendaciones**

Una vez se realiza el análisis de los hallazgos de las diferentes sub categorías, se hace pertinente formular estrategias puntuales y experimentales que permitan abordar de manera asertiva las diversas problemáticas identificadas en la organización.

### **Programa desarrollo de liderazgo en la empresa familiar Fierro Díaz del sector inmobiliario en Bogotá. “Conéctate con ser Líder”**

#### **Objetivo General**

Fortalecer el ejercicio del liderazgo en la organización desde el enfoque transformacional.

#### **Objetivos Específicos**

Brindar herramientas a la organización que permitan el desarrollo de habilidades de liderazgo para los equipos de trabajo.

Generar autogestión y empoderamiento en los equipos de trabajo.

#### **Alcance**

El programa busca fortalecer el ejercicio de liderazgo en la organización, brindando estrategias de mejoramiento en las categorías de equipos de trabajo, liderazgo transformacional y empresa familiar, incorporando a la totalidad de la organización.

#### **Desarrollo del programa**

Este programa de Liderazgo Transformacional pretende desarrollar en los líderes y sus equipos de trabajo, las habilidades necesarias para convertirse en agentes de cambio humano y organizacional, entendiendo las necesidades concretas de la organización y de

sus miembros, con el fin de darle solución efectiva a las problemáticas encontradas. Lo anterior permitirá alinear el modelo de negocio con la estrategia y también identificar y desarrollar las potencialidades y competencias prioritarias (desarrollo de equipos, adaptación al cambio, orientación al logro) de las personas que hacen parte de la organización.

### **Lineamientos Generales.**

- a) Acompañamiento continuo de la gerencia en el desarrollo del programa.
- b) 2. Divulgación de la información, aprendizajes y logros en el desarrollo del programa.
- c) Continuidad en el desarrollo de las estrategias.
- d) Compromiso de los participantes en la realización de actividades, tareas y mejoras del programa.
- e) Tolerancia y respeto en la relación con el otro.

**Competencias.** De acuerdo con Alles (2002) el desarrollo de equipo es:

La habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

- a) Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.
- b) Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.

- c) Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo. (Alles, 2002, p.16).

***Orientación al logro.*** A su vez, Alles (2002) establece que la orientación al logro:

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización (Alles, 2002, p. 12).

***Adaptación al cambio:*** Al respecto la autora señala:

Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización. (Alles, 2002, p.13).

### **Pilares del programa.**

El programa de liderazgo está sustentado en tres grandes pilares:

- a) Equipos de Trabajo
- b) Liderazgo Transformacional
- c) Desarrollo Empresa Familiar

Los pilares del programa se dividen en siete estrategias, que serán trabajadas a través de diferentes metodologías, permitiendo un aprendizaje experiencial en los líderes y sus equipos de trabajo. Estas estrategias permiten que los integrantes de la organización tengan las herramientas conceptuales y metodológicas que le permitan transformar la organización, por medio de la exploración e identificación de aspectos susceptibles de mejora tanto a nivel humano individual como organizacional.

**1. Comunicación Efectiva.** Se desarrollará una campaña denominada “*¿Y en tu equipo cómo conversan?*”\_ Durante 6 semanas se entregarán unas piezas impresas que contiene un “tip” para el fortalecimiento de la comunicación basado en los siguientes criterios:

- a) Poder: La inclusión y priorización
- b) Indagación: Escucha empática y preguntas de empoderamiento
- c) Productividad: Pensamiento colectivo y resultados concretos
- d) Vocería: Presentación de opiniones propias y cuestionamientos de los demás
- e) Atención: Presencia física y atencional
- f) Estructura: El orden y la flexibilidad

**Dinámica.** Los “tips” se entregarán en un flyer en forma de llave; en la parte frontal de la pieza se encontrará escrito el tip / frase y al respaldo contará con espacios para que el equipo de trabajo identifique las fortalezas que adquirió mientras poseía la llave; cada semana los equipos de trabajo rotarán las llaves entre sí y deben destinar un espacio donde tendrán que compartir su experiencia.

**2. Resolución de Conflictos.** Se llevará a cabo una nueva campaña denominada: “*El Emisor*”. Con la realización de los grupos primarios periódicos que se realizan en cada área, se debe convocar a un miembro de otro equipo de trabajo (elegido aleatoriamente), para que asista en el momento en el que se aborden conflictos de interés para esa área; el “Emisor” tendrá la oportunidad de aportar desde su perspectiva y rol en la organización diferentes alternativas de solución, manteniendo los siguientes criterios:

- a) Respete al otro, su opinión es valiosa.
- b) Siempre negocie, llegue a consensos.
- c) Llegue a un estado de reflexión sobre el problema.
- d) No ignore señales de inconformismo.
- e) Tome acciones correctivas.
- f) Mantener una actitud propositiva, aun si desconoce del tema.

La asistencia de cada empleado debe ser de carácter obligatorio a estas reuniones y debe rotar por las diferentes áreas de la empresa, sin que repita su asistencia antes de que todos los miembros de su equipo hayan participado.

**3. Comunicación de Expectativas.** Se aplicará la herramienta “*HumanPro*”, que tiene como objetivo permitirle a los líderes de áreas identificar las brechas existentes entre las expectativas referenciados como prioridad por los miembros del equipo y aquellas que los líderes o directivos de la organización consideran más relevantes en un equipo de trabajo. Esta herramienta está orientada para ser diligenciada por líderes de área y se plantea como punto de partida para un proceso de desarrollo de equipos.

***Instructivo 1. Parte Herramienta.***

- a) El líder de área debe inicialmente reunirse con cada empleado y mediante el dialogo solicitarle que mencione las expectativas que tiene frente al cargo que desempeña actualmente; el líder debe relacionar en la columna “expectativas” las nombradas por el entrevistado.

- b) Con base en la cantidad de expectativas nombradas, el empleado debe hacer una jerarquía de las más importantes, siendo 1 la de menor importancia y el líder debe diligenciar esa numeración en la columna “puntaje empleado”. (Ejemplo: si el empleado menciona 5 expectativas, la de menor importancia se marca como 1 y la de mayor importancia se marca con 5).
- c) Posterior a este diligenciamiento, el líder del equipo debe relacionar en la columna “puntaje líder /directivo”, la jerarquía de las que él cree es la más importante y la menos importante basado en la misma metodología de puntos.
- d) El líder de área o equipo debe tomar las dos columnas de puntajes y relacionar en la columna “brecha” la diferencia entre ambas puntuaciones.

*Tabla 2.* Ejemplo de la visualización de la herramienta

Expectativas	Empleado	Líder/Directivo	Brecha
	Puntaje	Puntaje	
Desarrollo de equipos	5	3	2
Flexibilidad	2	1	1
Cumplimiento	1	4	3
Plan carrera	6	2	4
Compromiso	3	5	2
Resultados	4	6	2

Fuente: Elaboración propia

### ***Instructivo 2. Parte Herramienta***

- a) El líder de área debe relacionar las dos variables con mayor brecha en cada una de las casillas asignadas.
- b) El líder debe propiciar un espacio de diálogo alternativo con cada empleado donde se compartirán los resultados y se discutirá la viabilidad del cumplimiento de las expectativas iniciando con las preguntas.
- c) El líder debe hacer una síntesis muy precisa de la manera en la que las partes creen que pueden llegar a cumplir esas expectativas y se debe llegar a un

consenso, realizando seguimiento mensual del avance en el trabajo con cada una de ellas.



Figura 3. Ejemplo de la herramienta al finalizar el proceso 2ª parte.

Fuente: elaboración propia

**4. Estimulación Intelectual e Innovación.** A cada uno de los empleados de la organización se le hará entrega de un formato denominado "parqueadero de ideas", el objetivo de este formato es que, a lo largo de cada día, cada uno de ellos vaya registrando aquellas ideas que considere importantes para la mejor ejecución de los procesos; podrán registrar ideas del proceso en el cual se encuentran involucrados o cualquier otro proceso. El formato no será solicitado por ningún otro miembro de la organización; se pretende que los individuos desarrollen una actitud propositiva frente a la socialización del formato con sus jefes inmediatos y equipos de trabajo, pueden solicitar un espacio con el objetivo de compartir el consolidado de sus ideas. Los líderes

de área estarán en la obligación de revisar el formato junto a los empleados y dar seguimiento a la implementación de aquellas ideas, que cumplan con los criterios establecidos para ser puestas en marcha bajo parámetros de:

- a) Innovación: Se califica con escala de 1 a 5; se llevarán a cabo aquellas calificadas con calificación 3 o superior
- b) Presupuesto: Se contaría sí o no con presupuesto para llevar a cabo la idea.
- c) Talento Humano: Se cuenta con personal al interior de la organización para desarrollar la idea.

Las ideas que cumplan con la calificación en innovación y con respuestas afirmativas para los demás criterios deberán contar con un plan de seguimiento mensual en su implementación para generar un informe semestral de avance que se presentará ante la Gerencia.

PARQUEADERO DE IDEAS																
No.	IDEA	PROCESOS INVOLUCRADOS	UTILIDAD BENEFICIO	INNOVACIÓN	PRESUPUESTO		TALENTO HUMANO		EJECUCIÓN		SEGUIMIENTO					
					SI	NO	SI	NO	SI	NO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
1																
2																
3																
4																
5																
6																

Figura 4. Parqueadero de Ideas. Fuente: elaboración propia

**5. Dinámica Relacional y Modelo Gerencial.** Se debe crear para la organización un manual de Buen Gobierno cuyo objetivo principal será establecer los principios a seguir para la mejor dirección y operación de toda la organización. Una vez analizada la información suministrada en la aplicación de las herramientas, se evidencia la necesidad de que tales principios sean los siguientes:

- a) Equidad e igualdad: criterios estandarizados para el manejo y trato del personal
- b) Confianza para delegar: reconocer la importancia en delegar y empoderar a líderes de equipos, descentralizando el poder en la toma de decisiones.
- c) Respeto: Reconocimiento hacia los demás de sus competencias y capacidades de desarrollo.

### ***Capítulos del Manual.***

- 1. Generalidades: Objetivo, alcance, estructura de organización, responsables.
- 2. Alineación Estratégica: Razón social, misión, visión, plan estratégico, aplicación.
- 3. Políticas de Dirección:
  - a. Talento Humano
  - b. Comerciales
  - c. Financieras
  - d. Administrativas
  - e. Responsabilidad Social
- 4. Mecanismos de Control: Transparencia en la información, Código de ética.
- 5. Vigencia y reformas

***6. Competencias e Influencia idealizada:*** Para el desarrollo de estas categorías a los empleados de la empresa, la idea es llevar a cabo una campaña mensual que se denomina “LiderArte”. Con ella buscaremos que todo el grupo de empleados fortalezca sus habilidades y potencialidades para el resto de los equipos y que desarrollen en ellos competencias basadas en el liderazgo y en la solución de situaciones cotidianas. Trabajaremos semanalmente en retos organizacionales que le aporten positivamente a una necesidad o problemática; el equipo de trabajo o empleados escogidos tendrán dos días para crear una solución a esa necesidad y con base en una calificación estándar (1 a 3 siendo 1 el menor y 3 el mayor puntaje). La persona que genere la mejor solución se proclamará líder para resolver ese reto; se manejará un escalafón donde se sumarán los puntajes que tienen las personas por ideas y por ejecutar la solución a la problemática planteada. El escalafón estará diseñado de la siguiente forma:



Figura 5. Escalafón. Fuente: elaboración propia

Los distintivos serán visibles en los puestos de trabajo de las personas que acumulen la cantidad de puntos requeridos para alcanzar cada uno. La idea es que todos tengan oportunidad de acumular puntos y de impactar positivamente a la organización y a los demás equipos de trabajo, mediante el desarrollo de sus competencias y de su ejercicio de líder. La organización debe procurar tener incentivos para que los puntos puedan ser redimidos con incentivos de tiempo remunerado, logrando que esta estrategia sea desarrollada con un interés adicional por los empleados.

**7. Evaluación individual.** En esta etapa del programa desarrollaremos un E-Book de “Experiencia Abierta” como herramienta de gestión organizacional; es importante que la organización en primer lugar conozca a su gente, sus datos, características y sus competencias, que hacen posible el desempeño exitoso del cargo, los retos, las fortalezas y debilidades a tener en cuenta para potencializar y reforzar, etc.. E-Book de “Experiencia Abierta” le permitirá a la organización conocer el panorama general de la persona que labora actualmente en el cargo y la manera en la que este puede mejorar su

desempeño a través de una evaluación ajustada a su individualidad como recurso humano único. La herramienta se desarrollará a través de sesiones de coaching y el



profesional del área será quien genere todos los informes y contenidos para el E-Book. La herramienta debe basarse en etapas de registro de información para lograr el fin de la categoría:

*Figura 6.* Etapas de registro de información. Fuente: elaboración propia

El coach debe tener en cuenta cada una de las etapas para generar un registro de información tipo historial que le sirva de directorio a la organización para la toma de decisiones estratégicas sobre cada persona, rol y cargo dentro de la organización.

### **Indicadores del programa.**

**Desarrollo de competencias:** Este indicador pretende establecer la evolución y desarrollo de las competencias propuestas en el programa, con el fin de identificar las brechas entre los niveles actuales y lo deseado por la organización. Este indicador será medido a través de la evaluación de desempeño anual, que realizan los jefes inmediatos.

*Tabla 3.* Desarrollo de competencias

<b>Proceso</b>	<b>Talento humano</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Responsable de cálculo</b>	<b>Periodicidad</b>
Desarrollo de Competencias	Coordinador de Talento Humano	Anual
<b>Definición operacional</b>		
<b>Interpretación</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>	
Mide la evolución y desarrollo de las	(número de evaluaciones de	

competencias propuestas en el programa "Conéctate con ser líder"	desempeño superiores al nivel satisfactorio / número de evaluaciones de desempeño realizadas) *100
--	--

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Rango de gestión

Rango de gestión	Significado	Valores de rango	
	Satisfactorio	80%	<=80%
	Aceptable	70%	70% y 80%
	Deficiente	0%	<70%

Fuente: elaboración propia

**Adherencia al Manual de buen gobierno.** Este indicador pretende garantizar una ejecución y puesta en marcha del Manual de buen gobierno, de manera efectiva. Se debe realizar una calificación global en el cumplimiento del mismo, la calificación se realizará de manera trimestral.

Tabla 5. Adherencia

Proceso	Gerencia	
Nombre del indicador	Responsable de cálculo	Periodicidad
Adherencia Manual de buen gobierno	Gerente	Trimestral
Definición operacional		
Interpretación	Fórmula de cálculo	
Mide la adherencia de la organización con el cumplimiento a principios y políticas establecidas dentro del manual	(número de actividades aprobadas por la gerencia por fuera de parámetros establecidos en el manual / número de actividades revisados por la gerencia para aprobación)*100	

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Rango de gestión

Significado	Valor de rango
-------------	----------------

<b>Rango de gestión</b>	<b>Satisfactorio</b>	70%	$\geq 70\%$
	<b>Aceptable</b>	60%	60% y 70%
	<b>Deficiente</b>	0%	$< 60\%$

Fuente: elaboración propia

**Innovación.** Este indicador pretende medir la pertinencia y ejecución de las ideas propuestas por parte de los empleados, bajo los parámetros de innovación. Es un indicador que será medido trimestralmente.

Tabla 7. Innovación

Proceso	Gestión de calidad	
Nombre del indicador	Responsable de cálculo	Periodicidad
Innovación	Directora de Calidad	Trimestral
Definición operacional		
Interpretación	Fórmula de cálculo	
Mide el nivel de pertinencia y ejecución de las ideas propuestas por los equipos de trabajo bajo parámetros de innovación	$(\text{número de ideas ejecutadas en el periodo bajo parámetros de innovación} / \text{número de ideas propuestas en el periodo}) * 100$	

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Rango de gestión

	Significado	Valor de rango	
<b>Rango de gestión</b>	<b>Satisfactorio</b>	30%	$\geq 30\%$
	<b>Aceptable</b>	20%	20% y 30%
	<b>Deficiente</b>	0%	$< 20\%$

Fuente: elaboración propia

## Discusión

El proyecto apunta a formular un programa de liderazgo enfocado al desarrollo de la dirección de equipos de trabajo, que contribuya al mejoramiento del nivel estratégico en la inmobiliaria Fierro Diaz, se abordan como componentes principales el liderazgo transformacional, el desarrollo de equipos de trabajo y la proyección de la empresa familiar. Se aborda de manera puntual los informantes clave de la organización, en cabeza de los líderes de áreas o equipos de trabajo comercial, calidad, gestión humana y contabilidad o revisoría fiscal, con el fin de tener una visión global de la empresa y las diferentes posiciones que adopta frente a las relaciones que establece en cuanto al liderazgo.

Los instrumentos aplicados permitieron crear cercanía y empatía con la organización, validando así, la información como verídica y confiable. La aplicación de los instrumentos de recolección de información y el análisis, permiten inferir que la organización se encuentra gerenciada de forma patriarcal, con la distinción jerárquica de un único líder (gerente), que es exitoso en cuanto a lo operativo y estratégico relacionado con el crecimiento del negocio, pero no cuenta con conocimiento o habilidades integrales para el desarrollo de su capital humano, por tanto se presentan falencias en el ejercicio del liderazgo, la confianza en el otro y el reconocimiento, elementos claves para el desarrollo del lideres transformacionales.

Se evidencia que la cotidianidad de la empresa está marcada por la relación familiar de sus directivos, por este motivo los empleados que llevan largo tiempo en la organización entran a hacer parte de esa “familia” y tienen consideraciones especiales en comparación con el resto del personal, motivando a los demás a permanecer en la empresa para alcanzar dichos privilegios.

La falta del área de gestión humana y su actual invisibilidad, generan en el personal algún grado de desesperanza frente a los cambios que se podrían plantear para el desarrollo humano, pese a ello los encargados de cada área creen en la posibilidad de

implementar estrategias que generen crecimiento general a la empresa, ya que esta es la única forma actual de conseguir el apoyo del gerente, asociando los cambios a crecimiento económico.

Por el mantenimiento de la organización en el mercado y su estabilidad financiera, problemáticas como la poca comunicación asertiva de la gerencia, la falta de proyección frente a lo humano y el clima laboral, han sido poco tenidas en cuenta por los directivos, que a su vez han transmitido esta cultura a sus empleados, si la empresa es solvente está bien y se mantiene vigente en el sector es exitoso y es atractivo trabajar allí.

Respecto a lo hallado en los antecedentes, se confirma que las empresas familiares se organizan gerencialmente de manera patriarcal, que pese a algunos avances en temas como los perfiles de cargo o el cumplimiento de la ley, se continua con la visión de familia en el negocio, en el caso de Fierro Díaz, la empresa se ha tenido que acomodar a la personalidad del gerente, que es admirado por todos por el éxito de su negocio, pero no cercano a sus empleados ni un líder que genere empatía o cercanía real con su organización. Como lo planteaban autores e investigadores que abordaron con estudios previos las empresas familiares, el liderazgo no es un eje transversal en el negocio, es visto como un tema de moda y requerido para el área de gestión humana, pero no algo vivencial que realmente mejore a la empresa.

Se confirma que es necesario que el modelo gerencial de las empresas familiares este alineado al negocio y a la visión del personal que compone la empresa, no solo a la perspectiva del gerente, que muchas veces aleja a sus empleados por su liderazgo autocrático e impositivo. Dentro del contexto de las empresas familiares sería interesante y útil indagar y transformar la figura parental que se tiene en las gerencias, ya que, si desde los altos cargos se establecen límites entre lo que es empresarial y lo que es familiar, se podrían vislumbrar cambios importantes en organizaciones que hoy día son muy tradicionalistas.

Algunas limitaciones para el desarrollo del proyecto giraron en torno a la perspectiva rígida del gerente frente al cambio, también a la dificultad que tiene para delegar el poder, como en su momento lo manifestaba la líder de calidad, para el gerente es complicado confiar y permitir que alguien externo conozca los problemas de la empresa y busque darles solución, ya que él es el único que realiza esta toma de decisiones en la organización, pese a ello argumentando que el equipo investigador cuenta con la experticia para el abordaje de la situación y con fundamentos de peso para el crecimiento empresarial, la organización se dispuso a dejar conocer su dinámica.

Una vez se contrastan los resultados obtenidos, con los antecedentes investigados, se infiere que la propuesta de liderazgo transformacional podría ser replicada en empresas familiares que cuenten también con figuras patriarcales ejerciendo el liderazgo, ya que las estrategias formuladas son de fácil desarrollo y cumplimiento, permitiendo que en la cotidianidad de la empresa se empiecen a vivir cambios significativos en el ejercicio del liderazgo, que aporten a descentralizar el poder y desarrollar el capital humano.

## Conclusiones

El desarrollo de la investigación y la aplicación adecuada de los instrumentos para diagnosticar y tener las evidencias precisas que permiten el diseño del plan de liderazgo, le permitirá a la organización el planteamiento de un enfoque de desarrollo humano para cada una de las áreas de trabajo y de los equipos que las componen. Con el fin que el estudio tenga el impacto planteado a los pilares estratégicos en la planeación de la empresa, es necesario que se tengan en cuenta las evidencias que le dan el objetivo específico al diseño del programa; cada una de las estrategias planteadas le permitirá a todos los integrantes de la organización entender la atmósfera de desarrollo humano basado en el liderazgo y la relevancia que tiene éste en el fortalecimiento de las relaciones de los equipos y sus directivas y todo esto en el mejoramiento de la productividad de la organización en todas sus actividades.

Durante toda la ejecución de la investigación, el análisis de los resultados, el diseño de cada una de las estrategias, las recomendaciones realizadas y el resultado esperado de la implementación del programa, llevarán a la organización a tener identificadas todas aquellas características de tipo personal / humano, esenciales para el desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento que le aporten a la organización un mejor desempeño en el mercado y en sus procesos internos. Es importante destacar que cada estrategia diseñada para la categoría de análisis en liderazgo, debe apuntarle a desarrollar en los empleados una inquietud específica hacia el fortalecimiento de aquellas fortalezas y habilidades que le permitan destacarse en su rol o puesto de trabajo. La organización debe velar porque todas las personas se involucren en el desarrollo de estas estrategias y de esta forma, tener un mayor desarrollo de competencia laboral y profesional.

La aplicación de la entrevista semiestructurada a la coordinadora de calidad y la ejecución del grupo focal, permitieron identificar las necesidades de la organización en cuanto al liderazgo y como desarrollarlo en la cotidianidad de la empresa, se formula el programa de liderazgo transformacional "conéctate con ser líder" enfocado en tres ejes principales, equipos de trabajo, liderazgo y desarrollo de empresa familiar, con

estrategias creativas y de fácil aplicación que fortalezcan las habilidades de los trabajadores y desarrollen algunas nuevas para el bienestar colectivo. El programa permite que la empresa se fortalezca en la perspectiva del desarrollo humano alineado al ejercicio del negocio y el éxito y permanencia en el mercado.

Con la aplicación de instrumentos y el análisis de la información se confirma lo evidenciado en la revisión de antecedentes, la empresa familiar tiene falencias en el liderazgo de los directivos de las compañías, no establecen de forma clara los límites entre la empresa y la familia, esta situación afecta muchos procesos de la organización generando así problemas de comunicación, logro de objetivos y dinámica en los equipos de trabajo. Por tal motivo se hace pertinente la formulación del programa de liderazgo transformacional que permita la redistribución del poder, liderazgo y funciones, que mejoren el desempeño de los funcionarios en sus cargos y la dinámica relacional.

### Referencias

- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. (2004). *Unlocking the mask: A look at the process by which authentic*.
- Bass, B., & Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership*. California: Psychologist Press.
- Bracho, O., & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15, 165-177.

- Cisterna Cabrera, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación. *Revista Theoría* , 14 (1), 61-71.
- Contreras, F., Juárez, F., & Uribe, A. F. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión* , XVIII (2), 7-17.
- Corona, J. F., & Téllez, J. (2011). *El protocolo familiar. Empresa Familiar: aspectos jurídicos y económicos*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- De Zabaleta, G. (2006). *El liderazgo y la empresa familiar*. Argentina.
- Elliot, J. (1990). *La investigación-acción en educación*. Madrid: Morata.
- Galeano Marín, M. E. (2004). *Diseño de proyectos de investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Gallo, M. Á. (2011). *El futuro de la empresa familiar*. Breska.
- García Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Revista Pensamiento Psicológico*, 9 (16).
- Gersick, K., Davis, J., & Lansberg, I. (1987). *Empresas familiares: generación a generación*. México: Mc Graw-Hill.
- Gubman, E. (2011). *El talento como solución*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Habermas, J. (1987). *Teoría y praxis: estudios de filosofía social*. Madrid: Tecnos.
- Hayes, N. (2002). *Dirección de equipos de trabajo*. España: International Thomson Editores Spain Parainfo, S.A.

- Hernández Cuesta, J. (2013). El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica. Trabajo de grado, Administración, Universidad del Rosario, Bogotá.
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1996). *La sabiduría de los equipos*. México: Compañía editorial continental. S.A.
- Manual de Oslo (2006). *Guía para la recolección e interpretación de datos de innovación*. México: OECD.
- Marcano, E. (1996). *La importancia de la comunicación efectiva*.
- Martínez, J. (2006). *El arte de la comunicación*.
- Mella, O. (2000). Grupos focales. Técnica de investigación cualitativa. *Revista CIDE*.
- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de la empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión* , 118-134.
- Morgan, D. (1998). *Planning focus groups*. SAGE.
- Ochoa Ávila, M., Valdés Soa, M., & Quevedo, Y. (2007). Innovación, tecnología y gestión tecnológica. *Revista Acimed* .
- Raya, N. (2009). *Modelo para el liderazgo en la empresa familiar: el caso de un directivo descendiente del fundador*. Madrid: JIMCUE'09.

- Real Academia Española (1992). *Diccionario de la lengua española* (21ra Ed.) Madrid, España: Espasa-Calpe.
- República de Colombia. (2016). *Sectores de construcción y actividades inmobiliarias se consolidan como fuertes generadores de empleo en Colombia*, [en línea]. Recuperado de <http://es.presidencia.gov.co/noticia/160531-Sectores-de-construccion-y-actividades-inmobiliarias-se-consolidan-como-fuertes-generadores-de-empleo-en-Colombia>
- Rizo Rivas, M. (2013). La figura del líder en la empresas familiares. *Revista Forbes* .
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional* (8 ed.). México: Prentice Hall.
- Sastoque, C. (29 de Noviembre de 2003). Nuevas estrategias del negocio. *El Tiempo*.
- Serebrenik, R. (2012). *Dinastías familiares, legado y riqueza*. Planeta.
- Suárez Consultoría. (2014). Los 5 retos de las empresas familiares en Colombia. *Revista Mprende* .
- Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras. (2009). *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*. Bogotá.
- Torrejo, J. C., & Villaoslada, E. (2003). Modelo integrado de regulación de la convivencia y tratamiento de conflictos. *Tabanque* , 31-48.

- Torres, A. M., et al. (2001). *Tendencias de liderazgo en emoresas familiares ubicadas en Bogotá*. Trabajo de grado, Psicología, Universidad de la Sabana, Bogotá.
- Vallejo, M (2008). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo. Universidad de Jaén.
- Vélez, D. (13 de Octubre de 2011). Liderazgo Familiar. *Revista Dinero*.
- Vélez, D., Holguín, H., De la Hoz, G., Durán, Y., & Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia*. Colombia: Fotolito Colombia Ltda.
- Walumbwa, F., Avolio, B., & Zhu, W. (2008). How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs. *Personnel Psychology* , 793-825.
- Weibler, J. (2001). *Personalführung*. Múnich: Vahlen.
- Work Source. (2012). *Entrevistas. En busca de trabajo. Serie de Talleres*. Copyright .
- Zapata Mora, M. (2014). *Un líder Nace o se Hace?* Ensayo, Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.

## **Apéndice A**

### **Revisión bibliográfica RAES**

No. 2012-10-03

TITULO: Tendencias de liderazgo en empresas familiares ubicadas en Bogotá

AUTOR: Torres Uscategui, Ana Marcela; Baquero Roncancio, Ana María; Lemus López, Angela Lineth; Donoso de Quintero, Aracelly; Martínez Trujillo, Catherine; Siabato Ladino, Esther Julia; Cuellar Cárdenas, Gladys; Restrepo Ardila, Juanita; Torres, Narváez, Martha Rocío; Rey Díaz, Rosa Gilma; Ojeda Castro, Sophy Johana; Hong Zamudio, Susana del Carmen; Chaparro Pedraza, Ximena.

PUBLICACIÓN: Universidad de la Sabana 2012 - 10 - 03

UNIDAD PATROCINANTE: Universidad de la Sabana

PALABRAS CLAVES: Liderazgo, Empresas familiares, Administración de empresa, Administración de personal.

DESCRIPCIÓN: La tesis desarrolla el liderazgo en las empresas familiares siendo escogido como el eje del trabajo de investigación ya que en este contexto se pueden gestionar verdaderos cambios y progresos en las empresas colombianas. El trabajo contempla conceptos claros y específicos sobre la perspectiva de liderazgo que demandan las condiciones de los mercados internacionales y nacionales, obteniendo de este ejercicio un acercamiento a las necesidades de desarrollo empresarial en el país.

FUENTES: Trabajo de campo y bibliográficas, 80 títulos registrados.

METODOLOGÍA: En las empresas familiares compañía de trabajos urbanos (CTU), Colinagro y Gutemberto se llevo a cabo un muestreo intencional. El motivo por el cual se tomo esa decisión corresponde a los requerimientos que el inventario tipológico MBTI de Isabel Briggs - Myers establece en términos de escolaridad (mínimo bachiller).

No se realizó ningún tipo de selección en cuanto al género y de edad de las personas a las cuales se aplicó la prueba, sin embargo sí se plantearon parámetros en cuanto a los niveles jerárquicos que se debían tener en cuenta. El primero de ellos fue el nivel gerencial directivo, el segundo corresponde al área de recursos humanos y por último cargos medios que dependen directamente de estas áreas.

El presente estudio de carácter descriptivo, pretendió identificar las tendencias de liderazgo a partir de las preferencias de percepción y juicio establecidas por Jung en cuatro escalas bipolares: Extroversión - Introversión, Sensación, Intuición, Pensamiento - Sentimiento y Juicio - Percepción; a través de la aplicación del inventario tipológico MBTI de Isabel Briggs - Myers.

La descripción de las tendencias de liderazgo se realizó mediante la codificación, tabulación y análisis estadístico de los resultados arrojados por la prueba.

**CONTENIDOS:** La participación de tres empresas familiares, contempla conceptos claros y específicos sobre la perspectiva del liderazgo que demandan las condiciones de mercados internacionales y nacionales, obteniendo de este ejercicio un acercamiento a las necesidades de desarrollo empresarial del país. Indica las condiciones de las empresas familiares en Colombia, un ejercicio descriptivo que lleva a la realidad de las empresas familiares, inicia por tendencias a nivel global de liderazgo conectadas con desarrollo humano, manejo del concepto de líder, utilizo la herramienta el Inventario Tipológico MBTI de Isabel Briggs-Myers para identificar preferencias de las personas en relación con su trabajo

**CONCLUSIONES:** Del estudio descriptivo realizado y de acuerdo con los efectos de la combinación de preferencias se observa que el líder es de la preferencia extroversión y sensación, se muestra orientado hacia la acción, y el líder de la preferencia introversión y sensación, se muestra orientado hacia el pensamiento y la realidad, donde su preocupación organizacional es la continuidad de las actividades. De igual manera, de las tres empresas se identificó las características de los líderes acorde al marco de estudio.

No.

TITULO: El liderazgo y la empresa familiar

AUTOR: Gonzalo de Zabaleta

PUBLICACIÓN: Universidad Abierta Interamericana Argentina.

UNIDAD PATROCINANTE: Universidad Abierta Interamericana Argentina.

PALABRAS CLAVES: Liderazgo, Empresas familiares

DESCRIPCIÓN: El trabajo trata acerca del liderazgo por parte de los directivos familiares, cuenta un poco sobre ciertas acciones que un líder debe llevar a cabo y aquellas tareas que este tiene que realizar para ser un buen líder. Los problemas se relacionan con el liderazgo y fueron abordados mediante dos casos de empresas familiares de hospedaje. Aborda fortalezas y debilidades, tratando que las fortalezas sirvan a otros y las debilidades para no cometer los mismos errores. Otro tema es la tarea que tiene el directivo para llevar adelante una empresa que cuenta con características de estar compuesta por su familiar.

FUENTES: Trabajo de campo y bibliográficas, 33 títulos registrados.

METODOLOGÍA: Se realiza un estudio experimental controlado, con casos seleccionados por las características que encierran en cuanto a que su propiedad pertenece a un grupo familiar y a que esta dirigido por los mismos. El diseño utilizado para el estudio es de tipo descriptivo, ya que se va a asistir a estos establecimientos con el fin de caracterizarlos. También va a ser del tipo exploratorio, por lo que se va a abordar toda la teoría posible. Para el desarrollo se investigaron dos casos de empresas familiares de hospedaje, se realizaron entrevistas semiestructuradas, no probabilísticas y se llevaron a cabo y a través de varias reuniones.

CONTENIDOS: La participación de dos empresas familiares, el trabajo esta basado en libros de distinguidos autores relacionados con el liderazgo, enfocado a los directivos familiares, cuenta con ciertas acciones que un líder debe llevar a cabo y aquellas que este

tiene que realizar para ser un buen líder, toma fortalezas y debilidades. Parte del concepto qué es empresa familiar y que es liderazgo, el liderazgo y el trabajo en equipo, como los padres e hijos se desempeñan para trabajar juntos.

**CONCLUSIONES:** En la hipótesis planteada se detecta la falta de liderazgo de los líderes directivos de las dos compañías, dada por no tener claro donde empieza y dónde termina la empresa y la familia, separar la familia de la empresa, estar faltos de habilidades para lidiar con los problemas de índole familiar, por no tener claro hacia dónde va la empresa, la falta de un organigrama por no tener puestos de trabajo de una manera organizada, se evidencio una falta de liderazgo por falta de los directivos de las empresas donde sus estilos varían, deben enfocarse más en las acción, la comunicación, organizando la visión y la misión buscando medios adecuados para su logro.

No. 2014

**TITULO:** Un líder Nace o se Hace?

**AUTOR:** Zapata Mora Martha Liliana.

**PUBLICACIÓN:** Universidad Militar Nueva Granada

**UNIDAD PATROCINANTE:** Universidad Militar Nueva Granada

**PALABRAS CLAVES:** Liderazgo, Habilidades Gerenciales, Administración de empresas, Líderes Visibles.

**DESCRIPCIÓN:** Este trabajo no genera una racionalización si los lideres nacen o se hacen y nos lleva a la respuesta de que el líder se hace ya que este se realiza a través de un proceso formativo en el cual se afianzan las habilidades de líder.

**FUENTES:** Trabajo de campo y bibliográficas, 10 títulos registrados.

**METODOLOGÍA:** Para este estudio se generó un investigación desde diversas perspectivas la cuales nos arroja la respuesta a una pregunta central por lo cual se observa el uso de una metodología histórico Hermenéutico en el cual genera un estudio de las leyes universales y genera un concepto.

**CONTENIDOS:** Se observa la investigación sobre liderazgo y ejemplos de liderazgo los tipos de liderazgos como lo son los líderes Positivos y negativos, inteligencia emocional es la clave del liderazgo en la cual podemos observar las principales claves de un buen liderazgo como lo son Tener claro el propósito, Primero las personas, El desarrollo de conciencia, elimina lo complejo, se involucra personalmente, lo cual nos lleva a la respuesta de la pregunta principal.

**CONCLUSIONES:** Este estudio nos aclara que los líderes se hacen ya que es un proceso en el cual se fortalecen las habilidades de líderes , los cuales dejan de lado su conducta trascendiendo su conocimiento y pensamiento para impulsar la organización hacia el sueño colectivo, dejando de limitarse a la simple persuasión para generar valores , confianza y credibilidad.

No. 2013

**TITULO:** El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica

**AUTOR:** Hernández Cuesta Jorge Luis

**PUBLICACIÓN:** Universidad del Rosario

**UNIDAD PATROCINANTE:** Universidad del Rosario

**PALABRAS CLAVES:** Liderazgo, Organización, Etología, Comunicación, Cultura, Comunidad.

**DESCRIPCIÓN:** Esta tesis nos permite abarcar desde varias perspectivas y desde varias disciplinas, permitiendo el análisis y argumentos de los requerimientos de la organización como una comunidad en cuanto a los aspectos humanos y cómo estos elementos son funcionales para el desarrollo del liderazgo.

**FUENTES:** Trabajo de campo y bibliográficas, 95 títulos registrados.

**METODOLOGÍA:** Se realiza un estudio investigativo desde varias ciencias y perspectivas realizando un análisis mediante la observación y así mismo, se examinan

las diferentes estrategias que el liderazgo como posibilidad de cambio dentro de las organizaciones desde un esquema histórico hermenéutico.

**CONTENIDOS:** En esta investigación encontramos estudio desde la perspectiva organizacional y los enfoque estratégicos para afianzar el liderazgo en la mismas como herramienta de mejor las relaciones humanas explicando las variantes y los elementos fundamentales de la organización, desde las ciencias humanas y exactas brindando ejemplos de la vida real y analizando estos.

**CONCLUSIONES:** Durante esta investigación se determinó que el liderazgo en la organización es aquel que permite planificar, prever, organizar, coordinar y controlar sus acciones, creando valores, manejando un lenguaje claro y preciso en el cual no se pierda el lado humanístico haciendo que estas se vean reflejadas en su entorno y generando un ambiente de innovación y creatividad en todo el personal (hace referencia a las Hormigas).

No. 18

**TITULO:** Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo

**AUTOR:** Manuel Carlos Vallejo Martos

**PUBLICACIÓN:** Universidad de Jaén

**UNIDAD PATROCINANTE:** Revista europea de dirección y economía de la empresa, ISSN 1019-6838, Vol. 18, Nº 1, 2009, págs. 105-122

**PALABRAS CLAVES:** Empresa familiar, Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional, Cohesión de grupo.

**DESCRIPCIÓN:** El presente trabajo responde a una investigación llevada a cabo para conocer en qué medida el liderazgo en las empresas familiares difiere o no del ejercido en empresas de naturaleza no familiar en su grado de transformacionalidad, sus posibles efectos en el grado de cohesión y la influencia que tiene sobre el mismo el paso del tiempo o la evolución de los negocios familiares Utilizando como marco teórico la teoría

del liderazgo transformacional y la de identidad social se pone de manifiesto que el liderazgo en la empresa familiar es más transformacional que el ejercido en empresas no familiares.

FUENTES: Trabajo de campo y bibliográficas, 83 títulos registrados.

METODOLOGÍA: La descripción de la metodología utilizada para llevar cabo la investigación ha sido estructurada en dos partes: diseño del instrumento de recogida de información y determinación de la muestra. Para el diseño del instrumento se realizó un cuestionario en dos partes, una para empleados y otra para directivos o propietarios; se utilizaron 2 escalas para medir la cohesión de grupo y de liderazgo. Se distribuyó el cuestionario piloto en un total de 12 empresas, 9 de las cuales eran familiares y tres no familiares, también se realizaron entrevistas a propietarios y personal directivo. En definitiva, las dimensiones utilizadas para distinguir una empresa familiar de una no familiar se resumen en los dos siguientes: control familiar del capital y existencia de voluntad de continuidad del negocio familiar en manos de la siguiente generación.

CONTENIDOS: Se realiza una introducción con el contexto en el entorno actual sobre el dinamismo que requieren las organizaciones al contar con líderes más que con directivos supervisores; presenta dos nuevos enfoques de liderazgo y un marco teórico con la formulación de hipótesis y sub hipótesis entre tipos de liderazgo y grados de cohesión que se desarrolla a través de cuestionarios que reflejan resultados y conclusiones frente a los criterios establecidos y las limitaciones en las líneas de investigación futura, asimismo, también el trabajo revela la existencia de diferencias en cuanto al grado de cohesión de grupo, más elevado en empresas familiares.

CONCLUSIONES: El liderazgo ejercido en las empresas familiares está más próximo a liderazgos de tipo transformacional que transaccional, se caracteriza por ser más visionario y carismático y por tener una clara actitud innovadora y un comportamiento más coherente, existe un mayor grado de cohesión entre los miembros de su plantilla

que se debilita a medida que éstas evolucionan sucediéndose las generaciones, crecen y envejecen.

Se hace relevante tener presente criterios como visión, actitud innovadora, comportamiento coherente y carisma como indicadores de los efectos positivos o negativos que el liderazgo, más próximo a lo transformacional, ejercido en las empresas familiares, pueda generar.

No. 28

TITULO: Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas

AUTOR: Francoise Contreras, Fernando Juarez, David Barbosa y Ana Fernanda Uribe

PUBLICACIÓN: Universidad del Rosario – Universidad Pontificia Bolivariana (Bucaramanga)

UNIDAD PATROCINANTE: Revista Facultad de Ciencias Económicas Investigación y Reflexión, Vol. XVIII (2), Diciembre 2010, 7- 17

PALABRAS CLAVES: Liderazgo, Clima organizacional, Riesgo psicosocial, Bienestar.

DESCRIPCIÓN: Se analizaron las relaciones entre los riesgos psicosociales, el clima organizacional y el estilo de liderazgo, en empresas colombianas del sector de servicios sociales y de salud. Cuatrocientos participantes respondieron la Escala de Clima Organizacional (ECO), el Cuestionario de Factores Psicosociales en el Trabajo (CFP) y el Test de Adjetivos de Pitcher (Pitcher Test Adjectives [PAT-]). Se obtuvieron coeficientes de correlación y regresiones lineales. En general, las dimensiones del ECO correlacionaron negativamente con las del CFP. En el PAT se obtuvieron dos estilos de liderazgo, uno deseable y otro no deseable. Ambos estilos correlacionaron negativamente con la mayoría de las dimensiones del CFP y positivamente con las del ECO, pero el no deseable obtuvo coeficientes más débiles. El impacto del factor organizacional y del de relaciones (ambos con coeficiente negativo) y las manifestaciones de salud (coeficiente positivo), junto con el apoyo, predijeron el

liderazgo deseable. El apoyo (coeficiente positivo) y el control (coeficiente negativo), predijeron el liderazgo no deseable

FUENTES: Trabajo de campo y bibliográficas, 39 títulos registrados.

METODOLOGÍA: Se realiza la selección de los 400 participantes en la investigación, trabajadores de entidades promotoras de salud en 4 ciudades importantes del país bajo criterios como edad, antigüedad en la empresa, nivel dentro de la empresa, escolaridad; se definieron los instrumentos para la aplicación: Cuestionario para factores psicosociales en el trabajo, test de adjetivos de pitcher y escala de clima organizacional. Una vez obtenido el permiso de cada una de las EPS, en las cuatro ciudades que hicieron parte del estudio, así como el consentimiento informado de los participantes, se procedió a la aplicación colectiva por grupos, de los instrumentos en cada institución. Se informó a los participantes que su inclusión en el estudio era voluntaria, anónima y que no obtendrían incentivos económicos por su participación.

CONTENIDOS: Se realiza una introducción donde se hace relevante la identificación de los tipos de liderazgo, la influencia de los líderes en las organizaciones y la relación directa entre los estilos de liderazgo y los factores de riesgo psicosocial y clima organizacional. A través del método de investigación se definen la muestra y los instrumentos a aplicar para la definición de resultados y temas de discusión como la relación entre la presencia e impacto de los riesgos psicosociales evaluados y la percepción de clima organizacional que tenían los trabajadores y las correlaciones entre los factores de riesgo psicosocial, las dimensiones del clima organizacional y las categorías de liderazgo.

CONCLUSIONES: Existe una clara asociación entre clima laboral y los factores de riesgo psicosocial, ya que o bien el clima laboral se ha considerado un precursor de los factores de riesgo psicosocial o, por el contrario, el impacto de ciertos factores de riesgo hace que se perciba el clima laboral de manera adversa, a mejor clima laboral menor percepción de riesgo psicosocial y a mayor percepción de riesgo psicosocial peor clima

laboral. Se señala que el clima organizacional funcional reduce el estrés y favorece el bienestar, mientras que los climas disfuncionales conducen a la existencia de riesgos, problemas de salud y a un deterioro del clima. Esto puede deberse al efecto positivo que tiene el mantenimiento de las normas por el líder. Los dos tipos de líderes obtenidos (deseable y no deseable) muestran un patrón de asociación similar con los factores de riesgo psicosocial y dimensiones de clima laboral. El líder centrado en las personas, en nuestro caso deseable, ejerce un efecto positivo en el clima organizacional, mientras que el líder centrado en los objetivos y resultados, en nuestro caso el líder no deseable, produce un deterioro del clima organizacional. Se podría decir que un líder con las características del líder no deseable, no va a ejercer la suficiente influencia como para realizar una acción preventiva y protectora.

No. 2013-05-28

TITULO: La figura del líder en las empresas familiares

AUTOR: Mario Rizo Rivas, Socio Director de Salles, Sainz – Grant Thornton, S.C., en Guadalajara y Puerto Vallarta. Contador Público Certificado por el IMCP. Conferencista, autor de los libros 'El Sucesor' y 'Todos Ganan', y maestro en Impuestos.

PUBLICACIÓN: Revista Forbes México 2013-05-28

UNIDAD: Revista Forbes México

PALABRAS CLAVES: Interés, Generación, Negocio, Educar.

DESCRIPCIÓN: El artículo desarrolla el tema del interés que debe prevalecer en el desarrollo del negocio familiar, resaltando la importancia del manejo de las relaciones familiares y laborales de manera respetuosa, se aborda la temática desde una perspectiva real que permite visualizar los problemas asociados al liderazgo de las empresas familiares y sus posibles alternativas de solución.

FUENTES: Investigaciones académicas y trabajo de campo en empresa de servicios de auditoría y asesoramiento fiscal y financiero.

**METODOLOGÍA:** La metodología utilizada por el autor es el trabajo de campo, ya que hace parte de la firma Salles, Sainz – Grant Thornton, S.C. que se encarga de asesoría y auditoría financiera y fiscal, recibe de primera mano las problemáticas de las empresas y así ha podido plantear algunas estrategias que contribuyan al mejoramiento del ejercicio del liderazgo en las organizaciones.

**CONTENIDOS:** La postura fundamental del autor es el respeto por las relaciones laborales y los lazos familiares, trabaja la problemática generacional y plantea que un buen líder familiar o externo, debe generar interés en todas las generaciones que participen en la organización, así esta motivación se manifieste de diferentes formas, ya que así se garantizara mantener los objetivos de la empresa a través del tiempo. Desarrolla tres alternativas puntuales: la primera es educar empresarialmente, resaltar siempre que la empresa es un negocio y como tal debe ser dirigido administrativamente y por alguien que cuente con el conocimiento necesario que permita el progreso y crecimiento de la organización que a su vez se traduce a bienestar de la familia y los colaboradores, la segunda es separar los problemas, diferenciar lo familiar de lo empresarial, tener claros los objetivos de la organización y la tercera el líder debe contagiar a toda la organización con su interés.

**CONCLUSIONES:** Es evidente que aún prevalecen los conceptos de familia “permissiva” en la empresa familiar y que por este motivo, los lazos afectivos, beneficios y favores están a la par de los objetivos organizacionales, impidiendo así el desarrollo de un líder que pueda orientar la empresa como el negocio que es.

No. 2009/11/25

**TITULO:** Modelo para el liderazgo en la empresa familiar: el caso de un directivo descendiente del fundador.

**AUTOR:** Natalia Raya. Coach de Desarrollo Profesional, Psicóloga Colegiada, Consultora RRHH

**PUBLICACIÓN:** JIMCUE´09 - IV Jornadas Internacionales Mentoring & Coaching.

**UNIDAD:** Jornadas Internacionales Mentoring & Coaching, Madrid.

**PALABRAS CLAVES:** Liderazgo, Familia, Conflicto, Profesionalización.

**DESCRIPCIÓN:** El modelo es una aproximación desde la perspectiva de la autora de cómo se debería implementar y desarrollar el liderazgo en las empresas familiares, tiene como pilar fundamental reconocimiento del conflicto en la organización y como desde lo empresarial y familiar se puede contribuir a solucionar las problemáticas, también se aborda el liderazgo como un tema de profesionalización o carrera y no solo como una capacidad a ser desarrollada. Partiendo de esta premisa el modelo busca empoderar desde el individuo a la organización.

**FUENTES:** Trabajo de campo coaching y consultoría, estudios académicos investigaciones.

**METODOLOGÍA:** Se realiza un estudio de tipo descriptivo, ya que la autora en el desarrollo de su labor de coaching y consultoría tiene la posibilidad de conocer las organizaciones y caracterizarlas, teniendo así un panorama nutrido de las diversas problemáticas evidenciadas en el modelo, también el trabajo de campo permite la recolección de la información y la implementación del modelo en las organizaciones que se acogen a la propuesta.

**CONTENIDOS:** Los cambios en los mercados y la globalización obligan a que las empresas sean ágiles en su gestión, reconociendo sus problemas y buscando soluciones duraderas, se deben determinar los niveles de complejidad tanto de la empresa como de la familia para atacar primero el mayor problema, se retoma el modelo de gestión de riesgo estructural que da cuenta de la situación de la empresa.

Una vez realizado este análisis se identifican 5 tipologías de empresa según la complejidad hallada:

- El capitán: tanto la complejidad familiar como la empresarial son bajas
- El emperador: la complejidad empresarial es mucho mayor que la familiar aunque está también es elevada

- El equipo familiar: la complejidad de la empresa es baja pero la de la familia es elevada

- El estructurado: la complejidad de la empresa es alta y la complejidad familiar baja

- La corporación: tanto la complejidad familiar como la empresarial son elevadas

Para la resolución de los conflictos hallados la autora plantea un modelo de liderazgo basado en la profesionalización del liderazgo desde dos áreas:

1. área intrapersonal directiva: auto liderazgo y gestión del negocio

2. área interpersonal directiva: profesionalización en la gestión de personas y gestión de las relaciones familiares

Aborda e implementa el modelo desde el enfoque sistémico ya que se ve la empresa como un enlace integral, que requiere del desarrollo del liderazgo como carrera en todas las áreas de la empresa. Iniciando el proceso con un diagnostico que deje ver el panorama a tratar, luego una planificación vista desde lo profesional en todas las líneas de negocio y finalmente con la ejecución y la evaluación de la consultoría o intervención.

**CONCLUSIONES:** El campo laboral de la autora le permite conocer a profundidad la temática y apuntar al conflicto como la oportunidad para la gestión del cambio, que debe ser ágil y oportuna, con el fin de que no se vean afectadas más áreas de la empresa. Se destaca el concepto de liderazgo como un proceso de profesionalización que parte de lo individual y se desarrolla en cada persona, pero que finalmente permite que toda la organización ejerza el rol y se empodere.

No. 384

**TITULO:** Liderazgo Familiar.

**AUTOR:** Diego Vélez.

**PUBLICACIÓN:** En: Revista Dinero, Edición 384, Octubre 13 de 2011

**PALABRAS CLAVES:** Familia empresaria – desarrollo de líderes - sistema / empresa – cohesión familiar – líder – catalizador de cambio – causa familiar – cabeza de familia / líder de familia – habilidades familiares.

**DESCRIPCIÓN:** Artículo que nos resume un escudriñamiento acerca de la diferencia que existe entre el desarrollo de líderes de familia y líderes de empresas familiares. Mediante éste, se pretende trabajar en las capacidades, habilidades y competencias que el líder de familia debe desarrollar para llevar al éxito a la organización.

**FUENTES:** Trabajo de argumento y persecución desarrollado para la publicación de la versión No.384 de 2011 de la Revista Dinero, que se caracteriza por presentar la postura y análisis de la situación desde la perspectiva y conocimiento especializado del autor.

**METODOLOGÍA:** El presente artículo es desarrollado desde la perspectiva especialista del autor y busca la persuasión y reflexión respecto al modelo de líderes que desarrollan las organizaciones de tipo familiar en el país. El autor destaca y hace una reflexión impetuosa sobre algunos factores o variables que afectan el entorno familiar y empresarial cuando se busca generar desarrollo de liderazgo en el mismo grupo de personas. Busca generar compromiso y trabajo en los integrantes de la familia y la opción de ser organizaciones de primera categoría basadas en el liderazgo.

**CONTENIDOS:** El autor, que es un especialista en creación y desarrollo de Empresas Familiares, nos da a conocer todo lo que requiere un modelo de empresa familiar desde la perspectiva de la visión de la familia, como del negocio familiar. Aunque suele hacerse una relación implícita en estos dos conceptos, el autor nos conduce a la reflexión de la importancia de la diferencia entre estos mismos. A través de la afirmación de factores claves en temas de liderazgo como capacidad o competencia del recurso humano para una empresa de modelo familiar y liderazgo desde lo más puro de la esencia de la familia empresa, se pueden determinar valores específicos que pueden llevar al negocio familia en el camino del éxito.

**CONCLUSIONES:** En los últimos tiempos se han desarrollado infinidad de estudios respecto a la importancia de contar con buenos líderes en las organizaciones, dado que son ellos quienes conducen u orientan a equipos para el cumplimiento de resultados asegurando el camino del éxito para la empresa. Sin embargo hay un interrogante que se

debe generar respecto a las características especiales de las empresas familiares, y es que éstas además de contar con una estructura de empresa debe crear su propia estrategia o estructura de familia, impulsando el liderazgo desde ésta última para generar resultados en la empresa. Por ese motivo es muy relevante pensar y crear el sistema de roles que debe desarrollar y ejercer un líder de familia para luego impactar a la empresa familiar. Esta situación debe crear una cohesión entre los términos familia empresaria y empresa familiar con el fin de mantenerse unida y comprometida en ese mismo fin.

RESEÑA DE AUTOR: Diego Vélez: Ingeniero de Minas de la Universidad Nacional de Colombia. Fue Presidente Corporativo de Casa Luker y alto ejecutivo de otras importantes empresas colombianas, así como profesor universitario con experiencia internacional. Es socio fundador y consultor de VA Consultores, firma especializada en Empresas Familiares. Diego Vélez Montes es uno de los consultores más reconocidos de Colombia en el tema de empresas de familia. Fuente: [www.fenalco.com.co](http://www.fenalco.com.co)

TITULO: Los 5 retos de las empresas familiares en Colombia.

AUTOR: Suarez Consultoría.

PUBLICACIÓN: Revista Mprende (Plataforma Digital)

PALABRAS CLAVES: Generación – Retos– Competitividad – Contexto – Modelo de Gestión – Empresa –Familia – Propiedad – Sucesión – Garantía.

DESCRIPCIÓN: Artículo que nos define algunas premisas claves en la planeación y ejecución de actividades propias para el alcance de objetivos en las organizaciones familiares y cómo éstas mismas deben potencializar el desarrollo de competencias de liderazgo en las personas que afrontan el reto de crear un aporte productivo en cada uno de los grupos de interés, la sociedad y la economía.

FUENTES: Trabajo de argumento propositivo donde desde la experiencia y experticia, el autor comparte algunos factores esenciales a tener en cuenta para la generación de ejecuciones estratégicas que le permitan a las organizaciones familiares, tener mayor

acceso a la competitividad en mercado local y global, desarrollando capacidades gerenciales a nivel de liderazgo en todos los ámbitos de un modelo de gestión.

**METODOLOGÍA:** El presente artículo se desarrolla en pro de la premisa del auge que tienen las empresas familiares en Colombia, el mercado empresarial en el país está compuesto en un 70% de este tipo de empresas, lo que abre vía a la generación de estrategias para que estas empresas alcancen sus objetivos, se consoliden y sean más competitivas en los mercados en donde se involucra.

**CONTENIDOS:** El autor, destaca 5 retos que las empresas de tipo y estructura familiar deben enfrentar con estrategia y capacidad de liderazgo para su potencialización en los mercados: 1) La Empresa: necesita ser competitiva y enfrentar dificultades; 2) La Familia: Establecer un protocolo o modelo organizacional; 3) La Propiedad: Delimitar el patrimonio familiar del empresarial; 4) Sucesión: Establecer un proceso; 5) La Gestión: Profesionalización de los funcionarios. Estos 5 retos permitirán al líder de la organización garantizar la sucesión del modelo de negocio con mayores estándares de gestión de calidad.

**CONCLUSIONES:** Las organizaciones familiares enfrentan grandes retos que deben desafiar con gestión de calidad, innovación y liderazgo. Tener el conocimiento que en nuestro país son éstas organizaciones la que crean dinamismo en un mercado emergente, crea la posibilidad del crecimiento de estas empresas basados en gestión del cambio. Es por este motivo que se requiere que los líderes de estas organizaciones tengan los conocimientos y herramientas necesarias para crear las estrategias, metodologías y procesos adecuados para enfrentar los desafíos que día a día se presentan.

## Apéndice B

Consentimiento Informado

Universidad Piloto de Colombia

Facultad de Ciencias Humanas

Trabajo de Grado para acceder al título de especialista en Gestión humana de las organizaciones

La Facultad de ciencias humanas de la Universidad Piloto de Colombia, avala a los especialistas en formación que se encuentran realizando la investigación-intervención sobre el desarrollo del liderazgo en la empresa familiar Fierro Díaz sociedad en comandita, con el fin de conversar, conocer y comprender acerca de los significados que tienen estos sobre conceptos como resolución de conflictos, estrategia organizacional, desarrollo de habilidades y coaching, cumplimiento de objetivos y visión empresarial.

Para esto, los especialistas en formación en el proceso de su proyecto de grado realizarán grupos focales y una entrevista semiestructurada, se incluyen observaciones participativas y actividades en las cuales se realizaran dinámicas acordes al tema, a la formación y desarrollo de los participantes. Dicha entrevista y actividades serán grabadas en audio y video cámara, para así tener mayor confiabilidad de toda la información necesaria para la investigación.

Toda la información recogida se usará con fines académicos e investigativos, esta información será retroalimentada a los participantes por medio de una presentación que se realizará al concluir la investigación en la empresa, presentando los resultados que haya arrojado la investigación y el programa de liderazgo transformacional. Estando de acuerdo con todo lo que se me ha informado y expuesto en este documento, CONSIENTO mi participación, yo \_\_\_\_\_ en la realización de esta investigación y la utilización de la información para futuras investigaciones.

\_\_\_\_\_

*Firma del Participante*

## Apéndice C

### Guión de entrevista

1. Saludo del equipo investigador
2. Socializar el objetivo de la sesión: Indagar sobre el desarrollo del liderazgo en la empresa, para nosotros como equipo investigador es importante conocer su percepción para poder brindar alternativas de solución. La información es completamente confidencial y anónima. Queremos que se sienta a gusto y tranquilo en el desarrollo de la sesión.
3. Consideraciones generales: la sesión durara aproximadamente de 60 a 90 minutos.

<b>Entrevista Semi estructurada</b> <b>Organización Inmobiliaria Fierro Díaz</b>	<b>Tipo de entrevistado: Informante clave</b> <b>Nombre:</b> <b>Cargo: Directora de calidad</b>
<b>Fecha y hora:</b>	<b>Duración total:</b>
<b>Entrevistó: Equipo investigador Gestión humana de las organizaciones</b>	Transcribió: Equipo investigador Gestión humana de las organizaciones
<b>Descripción de la situación</b>	Se realiza entrevista con informante clave para obtener información que aporte al programa de liderazgo transformacional de la organización
<b>Condiciones generales de la entrevista</b>	Se realiza en una oficina de la organización, en condiciones ambientales adecuadas de sonido y luz, asientos confortables y suficiente espacio. Entrevista grabada en audio.

Saludo

Buenas tardes

La idea de este espacio es que nos pueda contar que hace en la empresa, que nos de un poco de contexto, cual es el estilo de liderazgo que tienen y como se mueven o se ven frente al mercado.

Después empezamos a hacer las preguntas orientadoras enfocadas a recolectar información valiosa para la formulación del programa de Liderazgo, si tiene alguna inquietud manifiéstela con el fin de que la entrevista se de en una ambiente cómodo y fluido.

## **Preguntas**

Equipos de trabajo

*Comunicación efectiva*

1. ¿Cómo se comunican los cambios en su equipo de trabajo?
2. ¿Qué sugerencia plantearía para implementar la efectividad en la comunicación de su equipo de trabajo?

*Competencias*

3. El equipo de trabajo tiene las competencias para desarrollar su labor de manera eficiente?
4. Considera que en el equipo de trabajo se han desarrollado nuevas competencias para facilitar el desarrollo de la gestión en la organización

*Resolución de conflictos*

5. Refiera una situación en la que su equipo de trabajo tuvo un conflicto, ¿ cómo lo resolvió?
6. ¿Qué estrategias se podrían implementar para la resolución de conflictos en su equipo de trabajo?

*Innovación*

7. ¿Cómo se manejan y desarrollan las nuevas ideas al interior de sus equipos de trabajo?

## Liderazgo transformacional

### *Influencia idealizada*

9. ¿Qué actitudes o características de sus líderes o equipos de trabajo generan en usted un modelo a seguir?

### *Comunicación de expectativas*

10. ¿Cómo se realiza la comunicación de los objetivos de la organización a los equipos de trabajo?

### *Estimulación intelectual*

11. ¿Qué incentivos existen en la organización ante nuevos desarrollos de los equipos de trabajo?

### *Evaluación individual*

12. ¿Cómo se reconoce la individualidad de los equipos de trabajo en la organización? (trato diferencial de acuerdo a las características de cada individuo)

## Desarrollo de empresa familiar

### *Dinámica relacional*

13. ¿Las decisiones de la empresa se ven influenciadas por las relaciones familiares?  
14. ¿Cómo es la dinámica de la empresa en tiempos de crisis?

### *Modelo gerencial*

15. ¿Son claras las metas y objetivos a largo plazo en la empresa? ¿por qué?

Observaciones

Cierre

## Apéndice D

### Grupos focales

Los grupos de discusión o focales son una técnica en la que se conoce el pensamiento de un grupo de individuos que tienen características o situaciones en común, el investigador solo orienta la sesión pero no participa de manera determinante.

Bogotá \_\_ 01 2016

Título del Proyecto:

El desarrollo del liderazgo en la empresa familiar Fierro Díaz S.A.S., del sector inmobiliario en Bogotá D.C.

Participantes:

- a) Jorge Hernandez – Contador
- b) Luisa Fernanda Puentes – Coordinadora de Recursos Humanos.
- c) Luz Estela Fierro – Coordinadora comercial.
- d) Jesica Chávez – Coordinadora de calidad.

Objetivos:

Objetivo general:

Formular un programa de liderazgo enfocado al desarrollo de la dirección de equipos de trabajo que contribuya al mejoramiento del nivel estratégico en la empresa familiar Fierro Diaz S.A.S.

Objetivos específicos

1. Identificar las características requeridas para el desarrollo de equipos de trabajo.
2. Establecer una estrategia de liderazgo transformacional para la línea de negocio.

Buenas tardes

Somos Tatiana Chaves, Ximena Villalobos, Carlos Millán, Antonio Avellaneda y Lizeth Orjuela estudiantes de la especialización en Gestión Humana de las Organizaciones, para la sesión desempeñaremos los siguientes roles:

Carlos: Moderador

Tatiana: Moderadora

Lizeth: Moderadora

Antonio: Relator

Ximena: Relatora

Agradecemos su asistencia a este grupo focal que tiene como finalidad proponer políticas resolutivas que busquen mejorar el clima organizacional a través de los líderes empresariales. Esta reunión se desarrollará en un ambiente de confianza y cordialidad y la información suministrada será completamente confidencial. En caso de alguna duda o sugerencia no duden en plantearla con el fin de que la conversación sea clara y fluida.

Agradecemos que se presenten y nos cuenten que rol desarrollan en la empresa.

### **Preguntas orientadoras**

Equipos de trabajo

*Comunicación efectiva*

1. Bajo qué criterios se desarrolla la comunicación en su equipo de trabajo
2. ¿Qué sugerencia plantearía para implementar la efectividad en la comunicación de su equipo de trabajo?

*Competencias*

1. Considera que en el equipo de trabajo se han desarrollado nuevas competencias para facilitar el desarrollo de la gestión en la organización

*Resolución de conflictos*

1. Refiera una situación en la que su equipo de trabajo tuvo un conflicto, ¿cómo lo resolvió?

2. ¿Qué estrategias se podrían implementar para la resolución de conflictos en su equipo de trabajo?

#### *Innovación*

1. ¿Qué espacios tiene la organización para el desarrollo de nuevas ideas y proyectos?

#### Liderazgo transformacional

##### *Influencia idealizada*

1. ¿Qué actitudes o características de sus líderes o equipos de trabajo generan en usted un modelo a seguir?

##### *Comunicación de expectativas*

1. ¿Cómo se realiza la comunicación de los objetivos de la organización a los equipos de trabajo?
2. ¿Qué sugerencia daría para que la comunicación de objetivos de la organización sea motivante?

##### *Estimulación intelectual*

1. ¿De qué forma la organización fomenta el desarrollo profesional?

##### *Evaluación individual*

1. ¿Se toman en cuenta las características individuales en las relaciones que se dan a nivel organización?

#### Desarrollo de empresa familiar

##### *Dinámica relacional*

1. ¿Se ven influenciadas las decisiones de la empresa por las relaciones familiares?
2. ¿Cómo es la dinámica de relación de la organización con sus grupos de interés?

##### *Modelo gerencial*

1. ¿Son claras las metas y objetivos a largo plazo en la empresa? por qué?

Agradecemos su participación y los resultados obtenidos de este grupo focal permitirán formular la propuesta del programa de liderazgo transformacional en la organización.

## Apéndice E

### Piezas Comunicativas



**ORGANIZACION  
INMOBILIARIA  
FIERRO - DIAZ  
Y CIA. S. EN C.S.**

**SESIÓN DE FOCUS GROUP**

Liderada por:  
Lizeth Orjuela  
Antonio Avellaneda  
Ximena Villalobos  
Carlos Andrés Millán  
Tatiana Chaves M

Bogotá, Diciembre de 2016

**Sesión Grupo Focal**  
Programa de Liderazgo para Empresas Familiares

Organización Inmobiliaria Fierro Díaz  
Martes 13 de Diciembre de 2016  
5:00 pm



Agradecemos tu tiempo para compartir tu experiencia y ayudarnos a comprender cómo desde esta podemos crear mejores prácticas en liderazgo para el desarrollo de equipos de trabajo en empresas familiares.

Especialización Gestión Humana  
en las Organizaciones



## INVITACIÓN



## AGENDA DEL DÍA

- Presentación equipo de investigadores
- Saludo y bienvenida al grupo de estudio
- Presentación del tema y sus objetivos
  - Inicio del grupo focal
- Socialización de conclusiones
  - Break
- Despedida



## Apéndice F

### Transcripción entrevista semi estructurada

<b>Entrevista Semi estructurada</b> <b>Organización Inmobiliaria Fierro Díaz</b>	<b>Tipo de entrevistado</b> <b>Nombre: Jessica Chaves</b> <b>Cargo: Directora de calidad</b>
<b>Fecha y hora:</b>	Duración total: 69 minutos
<b>Entrevistó: Equipo investigador Gestión humana de las organizaciones</b>	Transcribió: Equipo investigador Gestión humana de las organizaciones
<b>Descripción de la situación</b>	Se realiza entrevista con informante clave, para obtener información que aporte al programa de liderazgo transformacional de la organización
<b>Condiciones generales de la entrevista</b>	Se realiza en una oficina de la organización, en condiciones ambientales adecuadas de sonido y luz, asientos confortables y suficiente espacio. Entrevista grabada en audio.
<b>Símbolos de transcripción</b>	[ ] Corchetes: Comentarios del transcriptor, aclaraciones, sucesos o ruidos __ Subrayado: Estrés .hhhhh: Inhalación o exhalación MAYÚSCULAS: Sonido fuerte al hablar (.): Pequeño silencio  Silverman,2006 Convenciones

Categorías: EQUIPOS DE TRABAJO

-Comunicación efectiva: 1

-Competencias : 2

-Resolución de conflictos : 3

-Innovación: 4

LIDERAZGO

TRANSFORMACIONAL

-Influencia idealizada: 5

-Comunicación de expectativas : 6

-Estimulación intelectual: 7

-Evaluación individual: 8

DESARROLLO DE

EMPRESA FAMILIAR

-Dinámica relacional : 9

-Modelo gerencial: 10

<b>Transcripción</b>	<b>Categorías</b>
<p>GHO: La idea de este espacio es que tú nos puedas contar que haces en la empresa, que nos des un poco de contexto de la empresa, que hace, cual es el estilo de liderazgo que tiene, como se mueven, como se ven frente al mercado, frente a la competitividad externa, como desarrollan al interior el personal, como todas esas cositas que tú has experimentado en la empresa.</p> <p>¿Cuánto llevas allá?</p> <p>JC: Tres años</p> <p>GHO: Yo creo que ese ya es un tiempo suficiente para conocer de verdad al interior la organización y has estado en varios periodos de la misma en la actividad, si, entonces yo creo que te han tocado las reformas tributarias, el cambio de presidencia, todas esas cositas</p> <p>JC: Aja [afirma sonriendo]</p> <p>GHO: Como los han afectado, como has visto tu que se mueve la empresa y después tenemos aquí algunas preguntas, vamos a pedir tu permiso para poderte grabar, porque lo que tú nos cuentes debemos transcribirlo y va a ser un adjunto de este trabajo.</p> <p>Con eso que tú nos cuentes y el espacio que vamos a</p>	

tener mañana del grupo focal, pues necesitamos empezar a armar, identificar primero que pasa en la empresa y cómo podemos aportar con un plan de liderazgo a esa empresa, desde el desarrollo y mejoramiento continuo en la totalidad de los empleados.

JC: Ok

GOH: Claro, lo que necesitamos, la idea es que nos empieces contando eso, cuanto llevas, que haces en la empresa, cuántos empleados tiene, jerárquicamente, como se organizan, como se realiza toma de decisiones, la administración del personal, que nos cuentes de todo un poquito.

Ahí nos empapamos y después te empezamos a hacer las preguntas, y la idea es que si tienes alguna inquietud, son preguntas sencillas, obviamente desde la experiencia que tú has tenido en la organización, nos cuentes un poco sobre las respuestas y ahondes en el contexto que te dimos de liderazgo y empresa de familia, como ves tú la administración del personal desde esas preguntas, las cosas que impacten a la gente.

JC: Ok

JC: Bueno, la empresa se llama organización inmobiliaria Fierro Díaz, su actividad económica como tal, es direccionada al sector inmobiliario en venta, en arrendamiento y administración de inmuebles, básicamente son las tres líneas que maneja fuertemente porque también maneja el tema de hipotecas, de estudios y levantamientos topográficos, gerencia de proyectos, administración de propiedad horizontal, no sé si para ustedes es muy ajeno el tema de este sector inmobiliario, pero básicamente es eso, una inmobiliaria es un intermediario, entre un propietario y un arrendatario, de cualquier tipo de inmueble o entre un vendedor y un comprador de cualquier tipo de inmueble, entonces por esa intermediación la inmobiliaria obviamente cobra un porcentaje, ya en venta o en arriendo para que se culmine la negociación, en arriendo y en venta de cualquiera de las partes, vendedor comprador, arrendatario de equis inmueble.

9: Se evidencia que en la organización es visible la figura familiar.

10: Cargos directivos en cabeza del núcleo familiar.

3: Se evidencia que el Gerente de la empresa tuvo una gestión asertiva frente a la crisis para salir de la misma.

<p>La empresa tiene una trayectoria aproximadamente de 35 años , [ehhh recuerda la historia de la empresa] efectivamente es una empresa familiar, el señor Benjamín Fierro Pastrana empezó como agente inmobiliario, consolido la empresa, sus hijos crecieron, son dos hijos y ellos empezaron a trabajar en la empresa junto con su esposa, entonces básicamente su núcleo de papá, mamá y dos hijos son los directivos de la organización, dos hijos, una mujer y un hombre y los cuatro están trabajando actualmente en la organización, entonces, la empresa la empiezan a manejar obviamente de una manera independiente pero ya cuando van, crecieron sus hijos, formaron empresa, vincularon a varias personas en la organización [ehhh] pues empezaron a dar como cada uno su punto de liderazgo y como tal directivos y esta empresa para la crisis económica que se vivió en 2009 y también en el 99, obviamente tuvo muchas bajas, pero una de las ventajas en lo que yo analizaba, en la trayectoria en lo que he tenido en la organización, es que con esa crisis económica que sufrió el país, muchas inmobiliarias también familiares cayeron en liquidación, tuvieron que cerrar como tal su empresa, mientras que esta se mantuvo, obviamente hubo ruptura, obviamente hubo reestructuración y con base en eso cambian el nombre de la inmobiliaria, cerraron ese capítulo, obviamente siguieron con su actividad económica pero abrieron en el 2004, antes se llamaba inmobiliaria fierro limitada ahora se llama organización inmobiliaria Fierro Diaz y desde ahí hasta el sol de hoy tiene ese nombre y fue a raíz de la crisis económica, fue la manera o la estrategia que utilizaron para salvarse de la crisis.</p> <p>GHO: Digamos que ampliaron un poco ese portafolio o ¿en qué consistió esa reestructuración?</p> <p>JC: .hhh La reestructuración consistió, uno en abarcar otro tipo de sectores, estaban generalmente trabajando en zona Bogotá, esta inmobiliaria tiene una característica, digamos especial frente a otras porque en Bogotá nada más hay un montón y es que solamente trabaja estratos 4, 5,6, para trabajar estratos 3, 2, 1 etcétera, tienen que ser</p>	<p>4: Nuevo enfoque de negocio con cambio de portafolio.</p> <p>10: Estrategia diferencial para el modelo que venía manejando la empresa.</p> <p>2: Se evidencia que la entrevistada conoce el negocio en el que se encuentra la organización.</p> <p>5: Se percibe que la entrevistada siente orgullo por la organización a la cual pertenece y al ser comparada con otras empresas del sector, la suya, se encuentra bien posicionada.</p>
---	--

<p>casos demasiado puntuales o muy especiales, pero en realidad se caracteriza por trabajar en estratos altos.</p> <p>GHO: Es su nicho de mercado</p> <p>JC: Si, entonces no toman un arrendamiento de ochocientos mil, novecientos mil, un millón eso es irrisorio, porque por arrendamiento la intermediación que cobrar para arrendar ese apartamento que vale un millón de pesos es el 8% entonces son ochenta mil pesos mensuales que va a recibir por administrar ese inmueble, ¿Qué es administrar un inmueble? Si es propiedad horizontal pues estar pendiente de administración, si se recauda la administración pagarla oportunamente, si el inmueble tiene algún tipo de mejora locativa se tramita, con cualquier tipo de contratista sea el plomero, sea el electricista etcétera, y por toda esa gestión recibe el ocho por ciento del propietario entonces como les decía es irrisorio [sube el tono de la voz] A VOLUMEN como hace R&amp;B inmobiliaria pues les va muy bien, pero pues un arrendamiento de un apartamento de nueve millones, de diez millones de pesos mensuales se obtiene el ocho por ciento, pues va a ser mucho más representativo, en el momento en el que amplían ese sector, no lo amplían a estratos bajos sino que se abrieron a trabajar en zonas rurales alrededor de Bogotá como chía, sopo , cajica etcétera, manejando inmuebles de pues ya una cuantía mucho más alta y enfocándose en el sector industrial al respecto de bodegas, entonces la inmobiliaria abrió una oficina en Funza, Funza es un..</p> <p>GHO: Centro industrial</p> <p>JC: Municipio que ha abierto las puertas a que las grandes empresas vayan a trabajar allá, despejen la ciudad, que eso también hacia parte de lo que querían hacer con el POT , con el antiguo, con el nuevo, con el que ya estaba etcétera, pero básicamente empezó a enfocarse en ese nicho y con la experiencia que ya tenía el gerente de la organización obtuvo un muy buen nivel de ventas en bodegas y se consolido como tal el nombre de la empresa, el trabajo y se focalizo en trabajar con bodegas, una bodega de tres mil metros, el metro cuadrado está en doce mil pesos, doce mil por tres mil</p>	<p>3: No se ahonda puntualmente en la respuesta frente a la pregunta realizada</p> <p>9: Se percibe que en las relaciones de la empresa, se marca el rol del Padre como última palabra frente a la toma de decisiones.</p> <p>9: El lenguaje cotidiano que se utiliza en la organización, reafirma la condición de familia.</p> <p>10: Identificación clara de la familia en cargos directivos.</p>
---	---

<p>obviamente dan arrendamientos de cincuenta, sesenta y setenta millones mensuales que también es representativo y la venta de las bodegas, actualmente una bodega con ese metraje esta en tres mil, cuatro mil, cinco mil millones de pesos y de ahí en adelante, entonces ....</p> <p>GHO: Y la venta de casas estrato cuatro cinco y seis ¿cuál es el porcentaje?</p> <p>JC: Digamos que apartamentos en Bogotá de estrato cuatro son más o menos en cuatrocientos, quinientos, seiscientos millones, de estrato cinco entre ochocientos y novecientos y estrato seis de ahí para arriba</p> <p>GHO: ¿Y el porcentaje por la venta cuando hacen esa intermediación?</p> <p>JC: Cuando son en venta es el tres por ciento de la venta entonces pues también es representativo. [Sonrisas]</p> <p>GHO: Esos márgenes que tú nos cuentas son estándar para todos, eso está regulado o...</p> <p>JC: Es una costumbre comercial, es una costumbre comercial, está regulado por la ley de arrendamientos en Colombia, pero también porque pues con este auge de inmobiliarias por todo lado y generalmente tienen nombres familiares, Cáceres y Ferro, Julio Corredor bueno etcétera, entonces si marcaron la tendencia en manejemos este tipo de tarifas y las regula la lonja de propiedad raíz de Bogotá, también hay muchas lonjas en Bogotá a raíz del crecimiento que ha tenido el sector para que se manejen ese tipo de tarifas, si hay algún inconveniente entre arrendatario y propietario por las inmobiliarias y demás, se pueden tramitar también con este ente que son las lonjas de propiedad y se regula de determinada manera, ya obviamente también el código de comercio también tiene regulación y normatividad vigente para regular tarifas y demás, no solamente en cuestión a venta y arrendamientos sino también a cobro de administraciones en las propiedades horizontales, que no sean muy altos, que depende de los metros cuadrados, una cantidad de criterios para que sea algo equitativo para las dos partes</p> <p>GHO: Ok y al ser una empresa netamente familiar y estar los papás y los hijos, que conflictos ves que se</p>	<p>2: La entrevistada demuestra conocimiento técnico frente a normas de calidad.</p> <p>2: En el desempeño de dos roles como administrativo y gestión del talento humano, el Director Administrativo no cuenta con la formación para asumir de manera efectiva este último.</p> <p>6: Se comunica a los directivos de manera clara la intención y el objetivo en la implementación de la norma.</p> <p>7: La entrevistada como líder del proceso de certificación en calidad pretende que el equipo de líderes de la organización se fortalezca en conocimientos para asumir nuevos retos.</p> <p>10: Se evidencia dificultad en delegar el poder y la responsabilidad por parte de la gerencia.</p>
---	--

<p>puedan presentar a través de esa relación en la dirección de la empresa</p> <p>GHO: Yo he tenido la oportunidad de trabajar en tres empresas familiares y las tres empresas he visto un punto de vista totalmente diferente, [toca la mesa con las manos y empieza a hablar de nuevo] en está la condición es el gerente también es papá, [asienta con la cabeza, como afirmando el rol del gerente], .hhh entonces trabaja igual, es decir la familia Fierro Díaz es como si estuviera en casa, literal, entonces no es como hhh , el director administrativo es el hijo entonces él no es de los que dice el señor gerente viene a firmar sino, dile a mi papá que venga a firmar [risas], entonces todo es el papá de él o dile a tú papá que tal cosa, ese trato hace obviamente que se sienta el ambiente de ELLOS SON FAMILIA, eso como primera medida y segundo pues en una casa generalmente el que toma la última decisión es el papá, entonces el gerente así mismo la última palabra es él, a pesar de que si es el gerente general, la última palabra va a ser él, pero también es trasladar ese modelo a su empresa y actualmente es así.</p> <p>GHO: Como se organiza de manera jerárquica la organización, es decir los cargos de alta dirección son los de familia, ¿hay algún externo que este allí?, que pertenezca a la junta, al comité.</p> <p>JC: No, Han sido en el buen sentido de la palabra muy celosos con el mando y con la autoridad que han delegado en las personas que tienen allí, está el gerente general que es el señor Benjamín Fierro, está el director administrativo que es el hijo, está la directora comercial que es la hija y la directora de arrendamientos que es la esposa, ¿por qué ? porque esas cuatro cosas son las que generalmente mueven a la organización, yo llegue allí con la necesidad de implementar la norma ISO 9001; ellos a raíz de esta crisis económica llevaban un proceso de certificación y esto fue lo primero que dejaron de lado por economizar de costo y baja de personal, y una nueva alternativa al cambiar el nombre de la empresa cambio de nombre de la empresa, entonces abandonaron el proceso, después intentaron retomarlo con intentos</p>	<p>2: No se atienden a los requerimientos por perfil de cargo.</p> <p>6: En la organización se tiene conocimiento, que pese a los procesos que se adelanten, el Gerente tomara la decisión frente a lo que se requiera.</p> <p>5: Se evidencia que en la organización se reconoce y valora la experticia del gerente frente al manejo del negocio.</p> <p>8: De ser necesario, el Gerente disminuye o anula la autoridad de sus líderes, así conozca el buen manejo de sus áreas.</p>
---	---

<p>fallidos y demás, y me contrataron para esa labor en específico. hhh, entonces, pues de entrada era conocer la empresa; y no sé si ustedes tengan conocimiento de la norma ISO 9001? [posición atenta de pregunta], como tal en la 2008, esta norma tiene un enfoque basada en procesos, el enfoque basado en procesos hace que las empresas se abra en procesos y realmente todas las empresas tienen departamentos, de hecho la Cámara de Comercio dice que deben existir mínimo cinco departamentos, mejor dicho cinco personas que hagan esas cinco cosas para abrir empresas y así empiezan todas las empresas, pues ellos son cuatro, hay cinco, uno de ellos asume dos roles, uno que es la parte administrativa y la parte de gestión humana, [ehhhh] entonces trayectoria, el Director Administrativo es el hijo de él [hace referencia a que es hijo de Benjamín Fierro, Gerente de la inmobiliaria], estudió negocios internacionales y [ehhhh] obviamente no tenía el conocimiento como tal para hacer la implementación en gestión humana con todo el peso que tiene ese proceso, pero si le empezó a dar manejo al personal como contratación, selección, el tema de la nomina, de los procesos disciplinarios de los empleados y demás, que estaban a cargo de él, entonces a raíz de la ISO 9001 que lo que busca es organizar la casa, hablándolo escuetamente, presentamos un plan de trabajo para organizar la casa y se vio la necesidad que existan otras personas adicionales que tengan la misma línea de autoridad que ellos, y que la última palabra sea el Gerente, <u>eso generó un choque que hasta el día de hoy se siente</u> , de eso estamos hablando de hace tres años y presentarles eso era como UN NO, aquí nadie puede tener más autoridad que nosotros, .hhh entonces puede tener el cargo y lo puede ejercer pero la autoridad no está dada, y no esta impartida por el gerente pues no los empodera, por ejemplo: EL CONTADOR, pues si es el contador pero déjelo como Director Contable, él tiene una tesorera, el tiene una asistente contable, él es el jefe de ellos, si es su jefe directo, es su jefe inmediato, pero empodérela para que entre a la misma línea, ¿Por qué?,</p>	<p>9: No se identifica una relación “humana” entre directivos y empleados.</p> <p>8-2: Se percibe por parte del gerente falta del reconocimiento a las habilidades del resto del equipo de trabajo.</p> <p>10: El modelo gerencial se enfoca 100% en el cierre de negocios.</p> <p>1: Desde la dirección de calidad se establece comunicación efectiva con la gerencia, ya que existe un lazo de confianza y conocimiento del trabajo del otro.</p> <p>1: La comunicación emitida por la empresa a sus clientes transmite confianza y seguridad.</p>
---	--

<p>porque no son S.A.S, y las S.A.S lo que hace es que se tenga una junta directiva, que pues simplemente por medio de cualquier decisión extraordinaria pues van a citar a la junta (.). Ellos son Sociedad Comandita Simple, entonces pues puede que exista junta NO, simplemente hay accionista que son los hijos con el 50 y 50 por ciento de las acciones de la empresa pero la última decisión es decir la toma él, [hace referencia al Gerente de la empresa], él es la ultima y la primera palabra, independientemente de quien tenga la razón, quien tenga la autoridad y quien tenga la necesidad, él es la última palabra, puede existir algo absolutamente necesario, pero si él no lo aprueba, no se aprueba, o puede ser algo que no sea necesario, pero si él lo aprueba, se aprobó. Entonces es un manejo en el que si hay choque de autoridad, aunque la autoridad es la del gerente pues es la ultima palabra, diga lo que diga o haga lo que haga el gerente, él por ser la ultima palabra y la máxima autoridad, aun así, le resta autonomía y le resta autoridad a quienes ya la tienen a sus hijos y a su esposa, por ejemplo la directora comercial quiere [ehh] cambiar los porcentajes de comisión (.), su autonomía esta porque direcciona el área comercial y ella lo puede proponer, pero el gerente es quien lo tiene que aprobar, puede demorar dos meses o un mes o un día, hasta que él lo diga, a pesar de que exista la necesidad, <u>no se hace</u>, entonces ellos pueden tomar decisiones en mínimo, pero las decisiones que pueden generar un cambio, se centralizan en la gerencia. Entonces, ese el manejo como tal en general.</p> <p>GHO: Cual es el trabajo que han hecho con procesos (.), cual es la prioridad de la organización?: el proceso, el servicio o las personas? Que priorizan al interior de la organización?</p> <p>JC: Hay un tema y es que el gerente como tal (.), su cargo es Gerente General, pero en realidad es un Gerente Comercial, porque él en realidad es el que maneja los negocios, él es el que tiene los negocios más importantes obviamente, por trayectoria, por contactos, porque él ha</p>	<p>4: Desde el área de calidad se pretende una permanente actualización de los procesos de la empresa con el objetivo de permanecer vigentes y liderando en el mercado.</p> <p>2: Con las permanentes exigencias normativas en la gestión, se requiere personal idóneo para el liderazgo de procesos claves como la administración del talento humano.</p> <p>7: Identificadas las necesidades de los empleados, la nueva líder del proceso inicia gestión de las funciones estratégicas del área.</p> <p>7-1: Se inicia proceso en último trimestre para empoderar a líderes de</p>
--	--

<p>tenido de principio a fin su empresa, entonces él comercialmente se mueve mucho, la parte operativa, digámoslo así, la parte administrativa, se la pasa al hijo, la parte de proveedores, el pago de la nomina, absolutamente todos los temas administrativos se los pasa a los hijos, pero él no puede tomar decisiones trascendentales sin la aprobación del Gerente, entonces como empresa, eso si ha sido un obstáculo, porque a raíz de cerrar un negocio (x) de no sé cuantos millones de pesos.. Hace poco se cerró un negocio y esto también era importante, pero si lo pone a comparar un negocio comercial a una decisión de empresa, el Gerente (x) General se va a inclinar hacia su negocio, porque tiene un perfil comercial y él es el que abre como tal las puertas al ingreso de los dineros de la organización.</p> <p>GHO: Entonces, los procesos para él no son tan relevantes como la venta?, él puedo tomar una decisión para ya?, él es full servicio? [se hace referencia a la prioridad por el servicio]</p> <p>JC: Yo le digo al señor Benjamín Fierro, “mire, esta es su empresa, este es su mapa de procesos, estas son sus personas, esta es la jerarquía, esta es la caracterización de cada uno, estos son los planes de mejora, estas son las acciones correctivas, estos son los hallazgos, estos son los planes de mejora, hay que tomar estas decisiones” (.), si todo eso, va a raíz de algún tipo de prioridad o negocio comercial, él todo esto lo deja en espera; entonces como todos los que estamos aquí que trabajamos vemos la necesidad de que hasta que el gerente apruebe, hasta que el gerente diga, OBVIO, es su empresa, es el que tiene la ultima palabra, es el Gerente, y tiene que ser así, solo que su prioridad como tal es la parte comercial.</p> <p>GHO: O sea, ustedes están enfocados es al servicio?</p> <p>JC: (.) literalmente si, pero es al incremento de la venta, en que sentido?, en que digamos que la calidad le da, y la</p>	<p>procesos para mostrar resultados</p> <p>2-8: Identificación del perfil requerido para la implementación del área de talento humano.</p> <p>5: Se reafirma condición única de jefatura y liderazgo por parte del Gerente.</p> <p>9: La entrevistada en su rol de líder del proceso de calidad ha logrado establecer una figura de liderazgo en la organización, debido a la cercanía con los directivos.</p>
--	--

ISO 9001 – 2008, enfoca que ese enfoque basado en procesos que se asocian a esa organización, resulta a raíz de un requisito de un cliente, que es la solicitud de nuestro servicio, pasa por todos los procesos, y SALE con la satisfacción, yo puedo vender un inmueble, pero el cliente esta insatisfecho, entonces yo hice el trabajo, pero el cliente se olvido, entonces la idea es que con la gestión de calidad, llegue el cliente, llegue la solicitud y pase por todos los procesos que tenga que pasar y salga con la satisfacción no solo atendiendo la solicitud como servicio, sino la satisfacción del cliente, eso es lo que busca la ISO 9001 y esa es la necesidad que se ve en la organización de implementémosla rápido, porque (x) la empresa es muy buena, tiene mucha trayectoria, recorrido, su reputación es excelente, el gerente de verdad es una persona que uno se le quita el sombrero por su experiencia y conocimiento en el sector, pero si hablamos de “lavemos la ropa sucia en casa”, hay cosas por mejorar y cambiar que le darían mas que status y demás, que muchas empresas buscan la calidad simplemente por su sello de calidad y abrir puertas hacia la certificación y ya, pero es tener la conciencia que la mejora continua es de principio a fin, y la satisfacción del cliente, ahora se vino la 2015 y es mucho mas robusta [expresión de preocupación frente a su apreciación] en la humanización y en que las partes interesadas, ahora llamados, no solamente el cliente externo e interno, sino en la preocupación como tal de cumplir con los requisitos pero literal no solo garantizando el servicio sino la satisfacción. .hhh entonces es...a eso voy con el hecho de que desde el principio necesitamos hacer cambios. Los dos cambios que hubo a partir de lo que ha sido este proceso largo, uno, necesitamos gestión humana, gestión humana no es pagar una nomina y contratar, si!, eso es algo operativo que hace un departamento, la gestión humana también es la satisfacción del empleado, como se hace?, con planes de incentivos, con planes de carrera, con bienestar, ahorita se vino la ley (x) 1572 que es la que regula y es el decreto único [ehhh] que normaliza como tal la salud

1: El gerente ha logrado transmitir de manera clara sus directrices y pese a que no se encuentre en la organización se cumplen. Es conocido por la organización que al gerente hay que hablarle desde los resultados y no desde los procesos.

10: Se requiere establecer una clara línea de mando y respeto por los líderes de áreas.

3: En la organización la resolución de conflictos está encabezada por el gerente, pese a que por conducto regular se deba recurrir a otras personas, es persistente la toma de decisiones en cabeza del gerente.

<p>y seguridad en el trabajo de todos los empleados y de todas las empresas y obviamente eso lo enfocaron y le metieron ISO 9001 y entonces ahora se tiene que hacer bajo un sistema de gestión, tienen que abrirse procesos y tiene que haber mejora continua, sino pues pague su multa, usted no cumple, se cierra su empresa y ya [levanta sus hombros] , entonces esa ley abrocho a las empresas y también nos cayó a nosotros, entonces viendo esa necesidad, como que no lo hicimos de una manera voluntaria, no hemos hecho un cambio por uno si hay celo por la autoridad, dos porque no ven la necesidad y tres porque ahora si es algo obligatorio por ley, entonces el Director Administrativo lo que dijo fue que: “yo me quedo con lo administrativo” ; que son las compras y lo financiero; ehhh y entrego la gestión humana que era ubicar a una persona que tomara el control de todo lo que tuviera que ver con el personal. Como no hay una figura de gestión humana, a pesar de que el es el director administrativo y a pesar de que hay un gerente, no había manejos hacia el personal que era absolutamente necesario, como los procesos disciplinarios por llegadas tarde, por calamidades, por una cantidad de cosas que suceden con el personal de cualquier empresa, eso no se estaba dando y si se estaba lo negativo y lo nocivo de no darle los manejos, entonces en octubre de este año [2016], se contrató a una ingeniera industrial (x) para que consolidara el proceso de gestión humana e implementar la ley 572 del sistema de gestión que ahora pues estamos trabajando en esto, entonces ya se abrió, ya se empodero a esta persona.</p> <p>GHO: Desde octubre?</p> <p>JC: Desde octubre. Desde Noviembre [2016] empezamos también con el Contador para que él sea también un directivo y en una reunión de informes de gestión exista no solamente ellos dos como hijos que tienen los procesos y su esposa que también tiene un proceso, sino que entren las cabezas de cada uno [ lideres de área] que tienen personas a cargo y le</p>	<p>5-3-9: Se da relevancia y prioridad a las personas con mayor tiempo de permanencia en la organización. (dando aval para que no acudan a los procesos previamente establecidos)</p> <p>1: La comunicación no fluye de manera coherente según procesos de calidad; solo se atienden los canales informativos escritos y cobran formalidad. La comunicación se imparte conforme al estado anímico del gerente.</p>
--	--

<p>respondan a usted [referencia al Gerente] por su empresa, por cada departamento.</p> <p>GHO: Que estás haciendo tú actualmente allá?</p> <p>JC: Estoy certificando a la empresa actualmente en ISO 9001-2008.</p> <p>GHO: Estas haciendo la implementación?</p> <p>JC: O sea implementación de la ISO y del nuevo sistema de gestión en salud y seguridad en el trabajo.</p> <p>GHO: Tenemos una pregunta, la persona que contrataron es algún familiar o persona cercana, referido?</p> <p>JC: No, se buscó por medio de un outsourcing [ehhh], estudiamos el perfil de lo que necesitábamos, pues en su gerencia, si puede ser una psicóloga organizacional , pero es que la empresa como tal necesita también otro tipo de conocimientos por lo pequeña (.), entonces ingeniera industrial que tenga estas características, que tenga este perfil, y como no hay respeto por la autoridad, entonces que tenga este carácter [refleja una expresión de importancia frente a esta característica] y una cantidad de cosas que le dijimos al outsourcing: “mire, necesitamos una persona que en su temperamento tenga esto, en su personalidad esto y su preparación sea esta”, llego la persona y estamos empezando a trabajar con ella.</p> <p>GHO: Y de cara al tema de talento humano, que tienen en la organización? Además de los proceso operativos: pago nomina, selecciono, contrato, lo básico...que hay?, hay formación</p> <p>JC: De hecho como les decía, no hay gestión humana, hay empleados trabajando.</p>	<p>1: La única comunicación válida es la escrita, así se cuenten con relaciones cercanas o se manejen relaciones de confianza.</p> <p>1: La comunicación en la organización se maneja de acuerdo a conveniencias (cultura de lavarse las manos).</p> <p>6: El área de calidad tiene comunicación asertiva con la gerencia pero a pesar de ello, debe establecer siempre comunicación formal para que no se presenten “malos entendidos”.</p>
--	--

<p>GHO: Cuantos empleados hay?</p> <p>JC: Veinticinco.</p> <p>GHO: Contando con las cuatro cabezas? [referencia al grupo familiar]</p> <p>JC: Contando con las cuatro cabezas: veintiséis. Lo que pasa es que también el manejo contable es particular, entonces el gerente es gerente, es dueño de la empresa pero él trabaja para la organización pero no es empleado, el no tiene un salario, su salario son las utilidades anuales.</p> <p>GHO: Pero formalmente él está dentro de la estructura?</p> <p>JC: En todo lado aparece, él es la firma, él es la última palabra , él es la cabeza, pero si vemos en el papel, él no es empleado [siempre se hace referencia en la última pregunta y respuesta al Gerente]</p> <p>GHO: No tiene un contrato?</p> <p>JC: [Niega con su cabeza]. Simplemente, [ehhh] es la empresa de él.</p> <p>GHO: Y que conflictos has visto que se han presentado a través de la contratación de la persona para talento humano y del empoderamiento que le han estado inculcando al contador, entre esas áreas y la gerencia?</p> <p>JC: pues antes de contratar a esta persona nosotros quisimos contratarla desde abril, digo nosotros porque yo trabajo de la mano del director administrativo como calidad y es el representante de la dirección y con todas estas cosas que yo detecto en las auditorias en las revisiones generales yo todo se las boto a él mire nos falta esto señor Giovanni esto lo otro no sé qué, pues yo tengo voz y tengo voto, ciertos aspectos pero ellos son la autoridad , yo les entrego todo y les digo decidan. Que es lo mejor lo mejor es esto lo mejor es , hasta esa parte de asesoría va por calidad, pero</p>	<p>1,5,10: Si el gerente no está presente, las reuniones se atrasan o no se realizan, por la “autoridad centralizada”.</p> <p>1,5,9: La comunicación se rompe en toda la organización, ya que para el gerente es difícil delegar y ceder poder.</p> <p>3. Una vez se presenta un problema en la empresa se</p>
--	--

<p>entregarle a él esa necesidad era necesitamos la persona desde abril hasta octubre se tomó la decisión y desde ese momento era mirar ese tipo de necesidad de lo que tú me preguntas entonces si se [ehhh] digamos que [ehhh] se convenció de la necesidad a el gerente que se necesitaba la persona, entonces ya el hecho de contratarla no fue ajeno, listo usted la contrato pero esa persona necesita autoridad y mejor dicho fue el cambio de chip esta persona tiene autoridad un permiso de la organización no salía sin el gerente entonces el gerente no iba en 2 días entonces uno quedaba con el permiso no puedo salir de la oficina porque el gerente no está.</p> <p>GHO: ¿cómo se le venden esas ideas a él [ósea] tú dices toco conversarlo, como se lo muestran que hacen?</p> <p>JC: lo que sucede cuando un gerente no tienen la concepción general de toda la organización y más el que tiene un enfoque tan alto en la parte comercial es con números [umm] es con números , entonces es decirle mire esto es lo que hay esto es lo que pudiera ser, si lo implementamos pasa esto y sino usted pierde, prefiere perder prefiere ganar, listo se gana no me gusta de tal manera, listo lo hacemos de otra manera pero usted va a tener sus resultados se convence a ese man. Silencio 28:05 a 28:12.</p> <p>JC: Ahora tú me preguntabas acerca del conflicto que han tenido los directivos con una persona que tienen autoridad y que no es parte de su familia entonces es como venga y ustedes, le cuestionan, entonces [umm] un caso de la vida real una persona le pidió permiso a ella y obviamente a su jefe directo pero no al otro directivo, oiga por qué no está esta persona, es que usted le dio permiso y porque se lo dio y usted no se qué y porque no me aviso a mí, entonces es el conflicto es para la cabeza de gestión humana que tiene que rendirle no solamente a su cabeza directa que es el gerente sino a tres más, porque todos están en la sed de yo también soy autoridad y también tiene que rendirme cuenta a mí.</p>	<p>toman acciones de mejora, no preventivas, en el momento del conflicto se buscan responsables.</p> <p>2: No se desarrollan competencias en los trabajadores, se está iniciando el área de gestión humana y se espera tener un acercamiento con los empleados para conocer sus necesidades.</p> <p>2,10: Cuando se identifica una necesidad, no se capacita al personal que se tiene, sino que se contrata a alguien nuevo.</p>
---	--

GHO: Ósea hay un tipo de afán de protagonismo con ellos.

JC: No, protagonismos pero si celos por la autoridad y es norma todas las empresas familiares son así, es absolutamente es típico.

GHO: Dentro de los mismo empleados a saltarse el conducto regular, es decir vemos en las empresas familiares que hay personas de nivel medio que tienen afinidad o confianza con las gerencias que es familiares ahorita que implementaron gestión humana que deben hacer todos los procesos atreves de gestión humana no han tenido el inconveniente que los empleados quieran saltarse a esa persona para llegar a uno de los directivos familiares.

JC: Si, pasa absolutamente pasa. No solamente en ese aspecto sino también con los demás [O sea] antes que existiera esta persona entonces estaba gerente y los tres directivos entonces si yo quería pedir un permiso por ejemplo y unos de mis directos es el, yo voy primero a donde la cabeza y les digo a ellos ya tengo el permiso hasta luego, se volaban también esta autoridad si y ahora que llega esta persona se la vuelan a ella para pasar aquí pero no llegar hasta allá llegar a los directivos y no a la cabeza, porque la cabeza ya en una reunión formal empodero a esta persona para todo tipo de trámites, pero entonces si esta persona le dice yo necesito que me amplié me quite me ponga tema de vacaciones, quiero tomar estos días, y esa persona le dice que no, ah tú me dijiste que no , va a donde el jefe directo va donde el gerente consigue lo que quiere y le dice mire ya como.

GHO: Y lo consigue, ósea pasa.

JC: depende de la persona porque hay persona que tienen mucha afinidad y tienen mucha confianza con

3: Se tiene una figura de comité de convivencia que nunca opero realmente. Se vio la necesidad de que el Gerente no sea quien resuelva los conflictos o tome el solo las decisiones.

<p>los directivos como otras que no, entonces por ejemplo hay una asesora comercial que de los 35 años lleva 20 en la organización entonces [ehhh] hay políticas establecidas que ella se las vuela total, porque cualquiera dice es que ella lleva 20 años y ella misma en cada reunión y en cada cosa hace valer su tiempo de experiencia frente a un asesor que lleva 3 o 6 si, entonces en ese sentido también es como ella va directamente a el señor Benjamín que es la cabeza y pasa su permiso firmado yo ya tengo permiso y avisa, su deber es yo ya avise yo hice todo no, el proceso es así y no así, entonces también ha surgido ese cambio de mentalidad de reconozca la autoridad y si no pasa nada con esa autoridad si conducto regular llévelo a la siguiente instancia pero no valla a la última para luego avisar.</p> <p>GHO: Bajo qué criterios se desarrolla la comunicación en su equipo de trabajo (en la organización.)</p> <p>JC: Me repite la pregunta por favor.</p> <p>GHO: Bajo qué criterios se desarrolla la comunicación en su equipo de trabajo (en la organización.)</p> <p>JC: Hay algunas ideas de criterios para poder responder.</p> <p>GHO: Si, por ejemplo pueden ser medios de comunicación, las decisiones de la gerencias nos llega a través de un e-mail y hay no hay nada que hacer o reuniones o hay reuniones al mes.</p> <p>JC: Hablando escuetamente y sin disfrazar la verdad la comunicación está rota si, la gerencia tiene un muro con la organización, eso lo saben los directivos la saben todos los que trabajamos ahí sí, y todo va de acuerdo a el temperamento del gerente, si él es esta de buen humor y tiene tiempo de hablar cierto tipo de cosas podemos llegar, uno puede golpear y llamar y mire</p>	<p>4: Los espacios de participación en la innovación se dan si el Gerente brinda la oportunidad.</p> <p>4: Pocas veces se desarrollan ideas planteadas por los empleados, deciden los directivos, no se cuenta con una figura que promueva la innovación.</p> <p>1,4: Ocasionalmente el gerente se acerca a los empleados y les pregunta que podría cambiar.</p> <p>5: La organización se siente inspirada por el Gerente por su persistencia y experiencia.</p>
---	--

<p>quiero consultarle esto sino él puede estar ahí y simplemente no se le puede hablar. Porque no está de humor como para ese tipo de cosas. Entonces uno puede quedar esperando uno tiene su solicitud o tema a tratar hasta que el permita esa comunicación.</p> <p>GHO: Y cuando el necesita o la organización necesita bajarles información como lo hacen.</p> <p>JC: El maneja todo por escrito y el [ehhh] le gusta mucho la formalidad, entonces yo le puedo decir mire es que me paso esto tal cosa si perfecto pásemelo por escrito y yo le respondo por escrito. Yo le puedo pasar a los 10 segundos mi solicitud por escrito lo que no se es a pesar de que él me diga que si es cuando me va a llegar el escrito a mí. Lo que hago yo o muchas personas según la conversación telefónica usted me autorizo a, para yo también dejar algo por escrito, porque la cultura del gerente y lo quiere implantar hay para bajo es que todo por escrito y literal las palabras se las lleva el viento el papel lo soporta todo y es la manera que nos comunicamos, que sucede con este es un sistema que genera unas garantías impresionantes si , todo está por escrito y lo que no está por escrito no es válido y dos y sino quedo por escrito el que no lo dejo por escrito pierde a pesar de que en la honestidad de la conversación uno diga yo si me acuerdo o eso quedo así no quedo estipulado.</p> <p>GHO: Y la comunicación entre el resto de empleados, mantienen ese mismo formalismo o hay una cultura y yo te dije.</p> <p>JC: Con temas de trabajo que uno sabe que esto puede ocasionar no firmeme y yo no le recibo hasta que usted no si de una vez, [Mueve las manos] de una vez todos tenemos cultura de lavado de manos literal pero hay cosas en que en el trabajo diario en la conversación tenme aquí yo te envié se me olvido listo lo hago me llamas tal cosa tal favor [o sea] medios hay sí, pero ya</p>	<p>2,7: el liderazgo en la organización está enfocado a generar resultados, se tiene claro que los cargos directivos son de la familia y no se va a ascender a ellos, así los empleados se capacitan para cargos más altos, es posible que se dé fuga de talentos ya que se conoce la jerarquía en la empresa y las posibilidades de crecimiento pueden ser mayores fuera de ella.</p> <p>8: Se detectan líderes potenciales pero hasta ahora la empresa no se enfoca ni invierte en ellos.</p>
---	---

<p>el tema con directivos.</p> <p>GHO: Entre ustedes hay cierta informalidad y confianza podríamos llamarlo así pero con los ellos no.</p> <p>JC: Pero con ellos es mejor todo por escrito porque ellos como tal bajan lo mismo yo también le puedo exigir a mi director arrendamientos decirle hay claro con mucho gusto yo le ayudo pero envíeme un correo por favor.es que usted se demoró con tal cosa es que no me lleo el correo[ Baja la Voz].</p> <p>GHO: Manejan reuniones grupos primarios, socializan periódicamente información.</p> <p>JC: Ahora hay una cantidad de de de digamos organización con respecto a comité comerciales, si son los viernes a las 8 de la mañana, entonces cada viernes se sabe que hay comité pero si el gerente no llega no hay comité entonces se atrasó una semana porque el gerente, entonces él es la última y la primera la única palabra en todo [umm] entonces no de hecho analizando en temas de clima organizacional lo que más vemos a trabajar es es la autoridad centralizada es algo que afecta no solamente a el empleado sino a la organización y la idea solución es delegar y que le rindan cuenta, delegar y que le rinda cuenta obviamente para él es muy difícil soltar y hay cosas que dice es que todo me toca a mí todo lo tengo que hacer yo, si claro pero delegue y simplemente pida resultados, no hay cultura de control y seguimiento entonces así es muy difícil delegar si yo te doy a ti una tarea y se me olvida y cuando me acuerdo y tu también me dices se te olvido yo te echo la culpa a ti porque tu lo olvidaste pero no tomo mi responsabilidad de yo debía de hacer control y seguimiento como directivo de una labor que delegue. Entonces es el error pero pues los directivos no uno no les puede decir es su error ya el error le queda a uno pero pero ósea la comunicación si es rota en ese sentido hasta ahorita estamos abriendo ese tipo de</p>	<p>6: Se comunican las expectativas pero no se realiza seguimiento, en el papel si está establecido el proceso pero en la organización no se realiza “como se obtienen buenos resultados”.</p> <p>5,6,7,8: La Gerencia transmite al empleado la pasión que debe tener para desarrollar su labor, lo orienta sobre los valores y la importancia de su función, con el ejemplo del Gerente los empleados saben cómo deben realizar su trabajo o lo que se espera de ellos.</p>
--	--

<p>canales en los que ya directamente le hemos pedido espacio a el gerente abra estos espacios o abra estas alternativas de comunicación en los que él dice pásame todo por escrito, pero también necesitamos que nos retorne la comunicación por escrito.</p> <p>GHO: Pero digamos los lideres tienen la cultura de reunirse con sus equipos de trabajo o siempre tiene que existir presencia de la gerencia, o decisión que se tome siempre pasa por gerencia entonces es mejor que este.</p> <p>JC: Y simplemente se le comunica a quien tiene que hacer y hay esta área también era competente que lo supiera hay se nos olvidó entonces de aquí en adelante ya lo sabe , pero fue a raíz de que se detectó en una situación sino no pasa nada, tampoco es un buen manejo porque no se realiza control y seguimiento.</p> <p>GHO: consideras que en el equipo de trabajo se han desarrollado nuevas competencias para facilitar el desarrollo de la gestión de la organización o por el contrario es estático que pasa.</p> <p>JC: No lamentablemente este tipo de competencias las desarrolla gestión humana en el personal y como no hay gestión humana y como apenas estamos desarrollando tenemos que detectar ese tipo de competencias para trabajarlas, hemos hecho trabajos en los que evaluamos a los empleados no solo en evaluación de desempeño sino en actividades puntuales en las que uno dice esta persona necesita ser capacitada en esto y podemos hacerlo, la empresa como tal tiene una solvencia económica bastante interesante y es algo digamos que de admirar porque con el número de empleados y empresas que tienen la misma línea y la misma historia no tienen la solides económica, ni el musculo financiero que tiene esta empresa, entonces eso le da para que pueda implantar y generar nuevas estrategias que conduzcan no solamente un crecimiento a nivel de organización sino también a seguir incrementando no las</p>	<p>8,9: Respecto a la vinculación con la organización, los únicos que cuentan con contrato a término indefinido son los hijos del gerente, el resto del personal tiene otras figuras, algunos empleados se manifiestan inconformes por llevar mucho tiempo en la empresa en la misma situación.</p> <p>8,9: En casos especiales se retribuye con un salario emocional a algunos empleados, de acuerdo a su desempeño y compromiso, no es algo estándar para toda la organización.</p> <p>10: Se demostró a Gerencia la necesidad de que las evaluaciones de desempeño</p>
--	---

<p>ventas sino económicamente sus utilidades.</p> <p>GHO: Pero no hay una inversión.</p> <p>JC: No hay una inversión que apunte a abrir como tal la empresa como se hizo en algún momento abriendo una sede en Funza para manejar las bodegas, si no que está en línea, si se detecta una necesidad, ese trabajo que necesitaba vincular a otra persona para que lo haga efectivamente, NO, que lo haga esta persona; esa persona hace su 50% de trabajo más el 50% nuevo y(.hhhhh) el proceso va lento. La idea es, no vincular 1000 personas para mil actividades sino la persona competente enfocada en lo que tiene que hacer para generar el resultado.</p> <p>GHO: sobrecargan entonces a los empleados con eso que nos cuentas.</p> <p>JC: SI</p> <p>GHO: De pronto Jessica tu muy eres buena en esto, pero eres buena vendiendo entonces vaya y venda 3 días a la semana ...me estoy inventando</p> <p>JC: Si, de hecho ahorita estoy ofreciendo una nueva organización con respecto a lo que tiene que ver salud y seguridad en el trabajo y lo que tiene que ver la ISO 2015, entonces yo por ejemplo digo necesito dos personas, una encargada total del servicio al cliente, que se encargue de encuestas de satisfacción de tal cosa y tal otra y no ser la call center que recibe citas para ver apartamentos y demás, a parte la queja del cliente_. Entonces es como enfóquemela para que también así mismo no nos califiquen sino que detectemos cosas por medio de esas encuestas y podamos mejorar. Entonces es pues una persona más, pues si eso lo puede hacer ella, pero lo hace al 50 al 20 % y necesitamos el 100%, entonces hasta convencer, mirar(.). Uno dice, mire la necesidad en números estamos perdiendo esto, a listo</p>	<p>no las realizara él, por veracidad de la información y se contrataron psicólogos para dicho proceso, los empleados manifestaron sentirse más cómodos de esta forma.</p> <p>2: El área de calidad asumió funciones de gestión humana y estableció un modelo para la evaluación de desempeño y su seguimiento.</p> <p>10: No cuentan con un plan de beneficios o bienestar, se realizan actividades aisladas que generan bienestar “momentáneo” a los empleados.</p>
--	---

<p>acá, entonces eso es lo que sucede.</p> <p>GHO: Que estrategias podrían implementar para la resolución de conflictos en la organización</p> <p>JC: Según la norma dice que exista un comité de convivencia laboral.</p> <p>GHO: No existe, no lo tienen.</p> <p>JC: No existe [expresa angustia], entonces no existe un comité de convivencia laboral en donde independientemente quien tenga la razón, la persona es escuchada por empleador y por empleados que den un criterio para definir esa situación. Con esto de la norma de la ley 1572 es obligatorio tener tres comités el copasso, el comité de convivencia laboral y las brigadas de emergencia. Entonces el trabajo, cuando yo digo, esta persona en gestión humana fue levantar estos comités y se tuvo que hacer todo el proceso de elección, de la convocatoria, las votaciones y demás, ya están seleccionadas las personas, entonces esperamos que año nuevo vida nueva, empecemos a consolidar como tal, el tema de copaso como antes lo llamaban ahora es copasst y el tema de las SL para abrir ese tipo de cosas que todos sabemos que hay conflicto pero no, llevémoslas al comité y ahora si definamos.</p> <p>GHO: Pero están empezando por cumplimiento normativo, como no tenían están empezando por ahí, más allá de eso no.</p> <p>JC: No, porque no está la cultura, la cultura era yo le digo al director administrativo como él era gestión humana, entonces él es una persona muy noble, es una persona que le encanta escuchar y eso es bueno para el empleado, pero no le da solución al empleado, porque no tiene la autoridad, entonces también es muy frustrante para el empleado llegar y decirle tengo este problema, si pero déjame hasta que mi papa me dé una razón, no</p>	<p>2,8,9,10: La realización de la evaluación de desempeño permitirá establecer planes de beneficios para los empleados (en proceso de formulación )</p> <p>10: Los directivos solo realizan seguimiento a los resultados y no a otros procesos (bienestar, gestión humana, clima).</p> <p>8,9: No se realiza un trato diferencial o “adecuado “ con los empleados de acuerdo a sus características, se alude a los directivos falta de conocimiento en el tema y en el desarrollo de lo humano; si conociéramos los métodos los implementaríamos como</p>
---	---

<p>hay solución. Ya con el comité esperamos que eso pueda mejorar un poco.</p> <p>GHO: Con que espacios cuenta la organización para el desarrollo de nuevas ideas y proyectos. Existen esos espacios, no existen.</p> <p>JC: NO, no existen pero si se han abierto oportunidades en las que hablan de todo un poco, uno va es viendo temas, por ejemplo una vez en el comité comercial se empezó hablar de otras cosas y se tomaron decisiones de otras áreas, entonces se abrió el espacio sí, pero que exista un espacio definido, no. Si el gerente da la oportunidad de, usted qué opina?, abrió el espacio y da la opinión, si no, no.</p> <p>GHO: Y si hay nuevas ideas de algún empleado se apropian de ellas, ósea, venga hagámosle, probémoslo.</p> <p>JC: (.) Algunas veces.</p> <p>GHO: O las ideas solo vienen de las altas direcciones.</p> <p>JC: Las ideas pueden estar, los planteamientos, las opiniones, pero si no las tomanj.</p> <p>GHO: Por eso, solo se hace lo que alta dirección indica.</p> <p>JC: No, y de hecho en la empresa todo el mundo tiene la oportunidad, de oiga a mi me parece que esto está bien, esto está mal, todo el mundo puede opinar en conversaciones informales, en un comité, en reuniones esporádicas por ciertas situaciones, pero el espacio no está abierto para uno decir: hay comité administrativo y se habla de estos temas y todo el mundo bota ideas, no. Pero a veces al gerente le da por, venga hablemos de esto y qué hacemos?, hagamos tal cosa, lo otro, a bueno listo y se define, se delegan las tareas y se realiza el tema, pero no está definido.</p>	<p>organización.</p> <p>1,2,6: De acuerdo a las necesidades de la empresa (resultados) se asignan tareas nuevas o de otras áreas a personas que tengan las competencias para desarrollarlas, se informa de manera inmediata al cambio.</p>
---	--

<p>GHO: Qué actitudes o características de los líderes o equipos de trabajo generan en usted un modelo a seguir.</p> <p>JC: (.) El gerente inspira, inspira por persistencia, .hhhhh por la pasión que ha tenido a la hora de levantar la empresa y tener los resultados que tiene hasta ahora, el ser una persona tan allegada a su cliente para convencerlo, llevarlo, traerlo, de todo, eso inspira, no solo a los comerciales sino a las demás personas, eso es inspirador y por ejemplo del director administrativo la parte de, dejemos el problema de lado, primero escucha a la persona y listo, retomemos para tomar, eso es bueno abrir el espacio para escuchar a la persona, a pesar que no tiene la autoridad para tomar la decisión, pero es ver el modelo de escuchemos a las dos partes, no nos quedemos con una solo versión y voy a formar mi propio criterio.</p>	<p>1,3,6: El Gerente se toma el tiempo para analizar las decisiones y luego se las informa a los líderes de proceso, que cambios deben realizar.</p> <p>1,9: Solo algunas áreas de la empresa tienen comunicación directa o influencia en el Gerente.</p>
<p>GHO: Tú identificas que existen líderes en la organización?, a demás de estas personas.</p> <p>JC: Si claro, y la idea es desarrollar el potencial de estas personas, no para que tomen un cargo directivo y tomen decisiones, si eso se puede dar y la idea es que lo hagan, pero para que generen resultados en la organización, la auxiliar contable es profesional en administración de empresas y uno dice que hace ahí, .hhhhh ya que su formación académica le da para que ocupe otro tipo cargo, pero si no ve la puerta abierta en la organización, lo más fácil va hacer o que quede en línea 20 años en la organización trabajando haciendo lo mismo por el mismo salario o que tome la alternativa de salir de la empresa y buscar nuevos horizontes, entonces, en vez de eso si la empresa ve potencial en la persona pues invierta en el empleado para que sea un empleado de 20 años y le produzca, que el empleado crezca y haga crecer la organización, esa es la meta, pero si no se detecta los líderes potenciales o las habilidades que tenga el empleado para que desarrolle su trabajo al 100% pues nos vamos a quedar haciendo lo mismo.</p>	<p>9: En tiempos de crisis o transición, se buscan responsables y se señala al personal, aunque también son resolutivos y con celeridad resuelven inconvenientes.</p> <p>1: la comunicación efectiva se da con la gerencia cuando se demuestran con argumentos las necesidades.</p> <p>9,10: el lazo de confianza en la empresa es primordial, ya que se siente el ambiente de familia de manera constante, los empleados que llevan mucho tiempo tienen beneficios, que no son públicos pero que algunos los conocen y asumen que</p>

<p>GHO: La cultura de la organización es que tienden a opacarlos, como no hay espacios los opacan.</p> <p>JC: Yo veo un par de asesores comerciales que yo digo, directores, porque tienen el poder de liderazgo, porque conocen la organización, porque tienen la capacidad, una cantidad de virtudes que deben tener una persona para ese cargo específico, pero en vez de buscar a otro, pues búsquelos adentro de la organización, no los tiene desarrollados, listo desarrólleselos, ya sea con capacitación, con la oportunidad, con la experiencia, hay miles de maneras, ya todo está escrito, pero es analizar el empleado y decir yo quiero que mejore en esto y no solamente decirlo para echarle tierra por lo que tiene por mejorar sino si usted mejora, esta va hacer su nueva posición, es visionar con el empleado.</p> <p>GHO: Es decir, no miran al interior de la organización nunca para cubrir cargos.</p> <p>JC: No, porque nunca se ha visto la necesidad para cubrir cargos, entonces, estamos así, estamos bien, tenemos buena utilidad, la empresa es buena, podemos seguir así 20 años, no, la empresa puede crecer, 2016 somos 25 en el 2017 podemos ser 50, si y solo si, hacemos este tipo de cosas, es más de ampliar la visión.</p> <p>GHO: Con qué claridad son compartidos los objetivos de la organización al interior de los equipos de trabajo, se comparten los objetivos, existen un plan estratégico?.</p> <p>JC: No [respuesta con lamento], por gestión de calidad evidentemente tienen que estar, uno objetivos de calidad deben estar alineados a la plataforma estratégica de la organización, a la misión, a la visión, a los valores corporativos y como la empresa ya está en procesos, cada proceso debe tener un objetivo y ese objetivo apunta a cumplir un objetivo de calidad, entonces en el papel todo está escrito, en el papel esta que los objetivos</p>	<p>para estar en igualdad de condiciones deben tener continuidad en la organización.</p> <p>2,3,9,10: Los problemas o las crisis de la empresa se trasladan a la casa, en el hogar discuten y toman decisiones que luego el Gerente aprueba o desaprueba.</p>
---	---

de comercial cumplen el objetivo de calidad, pero al interior de la organización no son medibles y lo que no se mide no se controla.

GHO: Como hacen que la gente conozca, entienda y trabajen para una misión.

JC: Esto ha sido un trabajo de sensibilizar a los directivos, lo hablo por parte de gestión de calidad, sensibilizar al directivo no solamente para abarcar al empleado y darle satisfacción y bienestar, sino que eso genera un resultado interesante para la organización, no solamente para tener una buena utilidad, sino para clima organizacional, para bienestar, para seguridad, confianza, una cantidad de valores que en realidad se vivan en el día a día, entonces, digamos que en el proceso el gerente ha sido muy,... con mucha pasión, habla de lo que debe tener un empleado en su conducta, “mire usted debe ser impecable, honesto, transparente, sincero, se pone la camiseta, comprometido”, eso se lo inyecta al empleado desde la primera vez que se vincula, entonces el empleado tiene una reunión con el gerente quien es quien escoge a las personas con quien va a trabajar, le pueden pasar una terna y le dicen estos tres, .hhh se entrevistan con ellos normal y les vota el carretazo, el lo llama su código de conducta, de acuerdo a la actitud que vea lo que la persona le comunique en la entrevista, el dice escojo a esta y se le refuerza la misión y la visión en la inducción hhh

JC: Si se le informa, evidentemente, se le va a decir dónde va a trabajar , quien es su jefe inmediato, a que departamento va a pertenecer, cuáles son sus funciones, hay un acta de entrega de elementos a cargo, bueno, listo; pero de ahí en adelante como mido que el empleado, uno: le haya quedado claro toda::: esa información en su cabeza para que la aplique en el día a día y dos: si realmente el empleado va a ser una persona comprometida, y más que todo por el tema de rotación

de personal en el área comercial, es muy difícil de medir ese tipo de compromiso en esa área que es tan rotativa. Entonces si se le da la información, pero la idea es que con el plan de trabajo que se ha ofrecido implementar, si, se evalúa el empleado, no como evaluación de pruebas para que siga trabajando porque en la organización los contratos son a termino fijo inferior a un año y se renueva cada 6 meses,(.) ===== Ustedes saben que después por la legislación laboral que después de la tercera renovación sigue un año, el empleado va a estar por mucho un año más, (.) un año más un año más y eso crea insatisfacción en el empleado porque 11 meses hizo su trabajo súper bien, y la primero pero una dificultad, un bajón ya saben que al siguiente mes tiene la terminación de contrato. Ese es el problema de los contratos en gestión humana que se ha analizado EN MUCHAS, muchas empresas en gh, el tipo de contrato eso es lo que yo veo como problema en la organización que todos estén así, eso es lo que veo, pues los únicos que tienen contrato a termino indefinido son los hijos del gerente, de resto todo el mundo en cualquier momento [risas] sabe su contrato por cualquier cosa que sea se finaliza en cualquier momento de acuerdo al periodo o lo que diga la legislación; entonces, se le informa al empleado, se hace la inducción y luego la idea es que se realice la evaluación de desempeño. ===== Como Calidad habla, y para mi es súper importante, que se haga la evaluación de desempeño, ¡porque es el indicador de gestión de ese departamento!, y yo necesito indicadores!! Pero más que eso, < es la oportunidad para que la cabeza hable con el empleado> y le diga: Usted es bueno en esto, me encanta esto, siga así, pero quiero que mejores en este aspecto. Si! *“Yo no puedo mejorar en servicio al cliente porque no sé cómo mejorar”* si, te vamos a capacitar, un curso en protocolo servicio al cliente, va a ser por un mes o tres meses la empresa te lo va a brindar, y saben con ese tipo de garantías al empleado le están invirtiendo y el invierte no solo en el tiempo que tiene que ir a trabajar sino parte de los valores que nacen en el empleado como el compromiso,

el sentido de pertenencia, no va a ser un empleado de 8 a 6 sino que lo que más desea el gerente son personas con compromiso y sentido de pertenencia ese es su discurso y creo que el discurso de cualquier gerente, los empleados esperan compromiso y sentido de pertenencia de los directivos hacia ellos, no subiéndole los salarios mil veces eso sería ideal, pero si no es generar otro tipo de bienestar que se llama salario emocional, en el que se reconoce la labor y se invierte en el empleado para obtener <en el empleado compromiso y sentido de pertenencia>.

GHO: Esas evaluaciones de desempeño las hace el gerente general o quien las hace?

JC: No. Por Gestión de Calidad quedo establecido en el proceso que las hace cada 3 meses... (.) .hhhh lo que sucede es que el año pasado hubo un tema de clima bastante fuerte, se le demostró con números al gerente [risas] cual era la necesidad que un tercero, o sea, ningún directivo, (hojas) evaluara el clima organizacional. Se contrataron dos, dos... si, (.) [Ningún directivo la iba a realizar] ya no tiene sentido porque el otro era muy parcial y todo era culpa del empleado, y tampoco, (risas) al mostrarle ese tipo de cosas y de situaciones, el gerente se dio cuenta que si era necesario y se contrato a dos sicólogos que se sentaron empleado por empleado, luego hicieron preguntas general en una reunión, reunieron toda la información y entregaron un resultado. (.) Uno de esos resultados decía que lo que más necesitaban los empleados era el "famoso" [tono irónico] salario emocional y no solo eso sino que, si mi salario es este, si listo, a usted le pueden incrementar el salario diez veces pero no va a estar feliz por eso, y su razón de ser va a ser ese salario y no invertir tiempo en la organización, entonces de que le sirve eso? Mas bien, empiece por el principio, que es consolidar al empleado, y ya luego por esa gestión Usted le va a dar un incentivo a ese empleado que es lo que pide, entonces es el orden de las cosas, él lo entendió; empezamos a trabajar así, yo tome

cada una de las funciones, algunos tienen 3, 5 o 7 otros 30 etc. los promedí a 100; esos promedios hicieron que yo en la evaluación de desempeño le diera un puntaje a la persona de 1, 3 y 5 según el criterio del jefe directo. Al arrojarme a mí un porcentaje del empleado que está en un 63 y quiero que este en un 90, yo le puedo decir: felicidades estas en un 63 pero necesito que mejores en esto, a los 3 meses, está en un 75 le digo: te felicito por mejorar pero necesitamos que ahora mejores en esto, eso es control y seguimiento. Entonces yo puedo entregar evaluaciones, puedo presentar mi plan de fechas para hacer mis evaluaciones de desempeño, y cada directivo se reúne con sus empleados a cargo, entonces el gerente no va a tener que evaluar a 25 empleados, el gerente evalúa 5, (0,3) el director de arriendos evalúa 5 que tiene a cargo, y el contador evalúa 3, entregan esos resultados, yo los consolido y le muestro al gerente quien ha mejorado, quien no, o cual es el error más recurrente, que pasa, necesita capacitación en servicio al cliente urgente, por tal razón.

GHO: Y si se reinvierte?

JC: Claro y pasa una semana o un día y no han hecho la evaluación, o evaluaron a 3 y no a 5, entonces es <compromiso también de los directivos>.

GHO: Y han trabajado planes de beneficios o de bienestar existe algo?

JC: (.) Digamos que bienestar también lo enfocaban .hhhh a tener espacios de esparcimiento y eso está bien, celebremos el día de la mujer, el día de la secretaria, el día de la madre, el día de amor y amistad, salgamos de fin de año y eso es bienestar. Si hace parte, pero es un 10% de un 100% así que hablemos de ese 90%. Estamos trabajando en eso.

GHO: Acá hay unas preguntas aunque creo que nos ha contestado varias, ¿que incentivos tiene la organización

ante nuevos desarrollos? Que incentivos existen? Yo creo que dando alcance al tema de sensibilización que nos contaba, el tema de focalización en la formación, el tema de planes de bienestar, que tienen?

JC: No hay, no hay incentivos y se están implementando ese tipo de actividades, en celebrarle el cumpleaños al empleado, pero.. Pero se me olvido lo que iba a decir de incentivos... .hhhhhh, (retoma) ahora con esta nueva implementación, la idea es que (.) la calificación de la evaluación de desempeño da para incentivos y se hizo un programa de incentivos, si el empleado está entre 60 – 70 es esto, si está entre 70 – 80 es esto... siempre esta, pero la idea como tal es (.) que se formalice este programa y se aplique comunique, la negativa que yo veo en esto es la falta de control y seguimiento de los directivos porque lo pueden hacer un mes si, en otro no y se descontrola como tal, a pesar de que existe la persona, <que en este caso soy yo>, que tenga el control de fechas de programación, de reuniones pero si no hacen la tarea bien, tampoco estamos dejando de este lado por hablar de directivos hacia empelados, el deber ser que tiene con cada uno.

GHO: Como reconocen la individualidad de los equipos de trabajo en la organización? Es decir, el trato diferencial con cada empleado? Como le llegan cada uno? como le llegan a cada uno ¿ hay una manera única de direccionar? Como identifican las capacidades en cada uno? Como reconocen esa individualidad? ¿hay una manera única de llegar a cada empleado?

JC: No, no porque sean malos jefes o porque sean malas personas, es por desconocimiento, no hay una preparación, .hhhhhh aunque suene fuerte, competente para el cargo que tienen, no lo hacen por desconocimiento, [voces al fondo] no saben cómo aplicarlo, no saben que existe, no saben que esa necesidad se abarca de esa manera, no saben que la necesidad esta, mejor dicho, pensemos estándares

internacionales hay y una cantidad de cosas que hay que aplicar en esta necesidad pero si no las conocen no se pueden aplicar y si se puede perder tiempo pensando que esta es la mejor o tomando alternativas que no nos van a llevar a la solución real sino a desgastarnos y a llevarnos a una grave frustración de que nada resulta para mejorar esto, cuando si hay alternativas que si las conociéramos como organización (.) las implementaríamos y ya,

GHO: En el tema de retroalimentación o comunicación con los empleados referente a metas, como personas no entendemos o asimilamos cosas de la misma manera y si se facilita cuando nos las comunican.

JC: Les voy a dar un ejemplo: en octubre del año pasado, el gerente le pedía a los demás que hicieran otro tipo de cosas porque su área comercial no le estaba dando resultados. El dijo: tengo 3 meses para sacar negocios adelante, entonces delego tareas en otras personas que sabe que tienen la competencia, por ejemplo en mi caso: no es mi área para hacer esa tarea porque el área comercial no pudo, no lo logro, no lo hizo, pues claro, el es el gerente, uno hace caso pero haber, hay personas... zapatero a tus zapatos, eso a que lleva, a que ya finaliza el año y de acuerdo al temperamento del gerente o su estado de ánimo la noticia no es: nuestra utilidad es de 3000 con cifras con información puntual, crecimos al 85%, estamos en punto de equilibrio por... no, ese tipo de información no se le da a los empleados ellos la manejan porque tienen en un papel, yo me las sé porque trabajo con todas las áreas pero el área contable dice huy no es que vendimos menos, tenaz el gerente debe estar preocupado por, porque? Porque tampoco el contador hacia su trabajo como contador pero no generaba el análisis de los estados financieros, del resultado del PyG, el estado de resultados, sino que el gerente no tiene conocimiento contable, para el simplemente son números que le dicen 100 mil millones, 300 mil millones, a él le dicen perdió o gano, no tiene ese criterio para analizarlo, pues ni importan, contrata una persona que es

competente y le puede dar el resultado en letras que él pueda leer y simplemente saber el estado de su compañía. Eso no lo pudo hacer, entonces contrato a una .hhhhh oficina, [una firma] si, una firma de consultores externos que el contador le entrega la información y los análisis se los entrega el jefe y le dice: “su empresa va muy bien, es de las empresas que comparativamente va en tal lugar, Usted está en punto de equilibrio o en riesgo”, comentarios que él puede analizar pero finalmente era porque el contador anterior estaba medio tiempo en la empresa y trabajando medio tiempo en otra inmobiliaria. Al pedirle estas cosas por el manejo que le daban a ese contador respondía: “pues si no entonces contrate a otro que en su medio tiempo contabilice y en, su otro medio tiempo analice, haga estados, entregue indicadores, y los informes de gestión de cómo va la empresa”.

GHO: Se pudo definir un perfil que le permita esto?

JC: No lo había, entonces también esa decisión se pudo tomar, se pudo demostrar, mostrándole como esa negativa que el tenía por el manejo que él le daba a este contador. Ya hay un nuevo contador. La persona es el Auditor externo pues el ya conoce la casa, ya conoce el manejo, ya llegó como contador, ya tiene ese alcance de análisis, y por eso se está empoderando tanto. Ahora denle el poder y la autoridad para que no solo maneje sus empleados y figure como un director y este a la par con ustedes sino que tenga autonomía como tal y pueda hacer

GHO: Las relaciones familiares influyen la toma de decisiones en la empresa y cómo?

JC: Totalmente y también es de acuerdo al criterio. En algún momento se hablaba de preferencia. Entonces de los directivos y los empelados hay cierta preferencia porque a pesar de las condiciones en las que se trabaje ven compromiso en el trabajo ya es preferencia. Y dos es

pues por el tiempo y la confianza que tiene algunos empleados como empelados que tienen 20, 13, 9 y 7 años en la empresa comparado a otros de 3, 6 meses o un año. Esas personas están ahí por algo y se han mantenido allí por algo, entonces si hay preferencia? Si. Esas personas tienen beneficios que van por debajo si claro-. Por ejemplo: la empresa tiene una política de préstamos de dinero a empleados que dice que a partir de un año la empresa le da máximo un salario pero a estas personas les prestan hasta 2 y 3 veces pero son personas que llevan mucho tiempo no es como ya se sabe que es... es como el comportamiento y el ánimo de todos porque llevan tiempo, ya no es solo de la empresa sino de la familia por decirlo así. Ese tipo de particularidades las personas las asumen más que resignación como es lo justo, es porque es así y si yo quiero lo mismo debo tener ese tiempo

GHO: Como es la dinámica de la empresa en tiempo de crisis? Como se toman las decisiones? Que hace la familia empresa?

JC: Se reúnen con el gerente como familia, en el comedor de su casa, y ellos de acuerdo a lo que den sea equivoco o certero entonces le hablan al gerente, mira necesitamos esto o lo otro, le cuentan yo creo que esta persona no debe estar por esto, yo pienso tal cosa, en conversación, y el gerente de un momento a otro toma la decisión

GHO: En algún momento se involucra al líder del proceso?

JC: Después mira que vamos a hacer tal cosa y otra, me preguntan, a mi no me parece por esto y por lo otro. Bueno igual lo vamos a hacer. Entonces ellos hablan como familia, los 3 le hablan al gerente, el gerente no opina nada y días después el toma decisiones como él quiere, cuando quiere, como quiere, y uno dice porque? Ah porque ellos hablaron con él. Entonces el gerente en

la manera cómo influye es por ejemplo me llama a mí y me dice: ...”*es que voy a hacer tal cosa, ya es la última palabra, que opina?*” Yo le digo que si o que no por esto y por lo otro, si es algo contrario entonces el inmediatamente lo decide, no quiere decir que yo lo convencí, yo le di otro punto de vista y eso lo convenció. Entonces los directivos dicen: “usted que les dijo para que cambiara de opinión?” No, solo dije esto y lo otro, ah es que nosotros no tuvimos en cuenta esos aspectos, porque? Porque no involucran, no incluyen a todas las partes interesadas que pueden dar las opiniones diferentes o un punto de vista diferente para tomar una decisión.

Es la manera en que toma las decisiones, si el escucha criterio toma decisiones si se equivoca pues el mismo las corrige porque él lo pide, mas no porque haya un espacio donde participen los involucrados.