

**DISEÑO DE LOS SUBPROCESOS DE INDUCCIÓN Y FORMACIÓN
ENFOCADA EN LIDERAZGO, PARA LOS MIEMBROS DE LA JUNTA
DIRECTIVA Y LOS LÍDERES DE PUNTO DE VENTA DE LA EMPRESA
FAMILIAR FRESKI POLLO G.B-S.A.S.**

Mariana Botero Cardona

Laura Daniela Gómez López

Laura Ximena Ramos González

María Alejandra Serna Giraldo

Universidad de Manizales

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Angela María Ocampo Mosquera

Luis Humberto Orozco Nieto

Noviembre, 2021

TABLA DE CONTENIDO

1. TÍTULO DEL PROYECTO	2
2. REFERENTE CONCEPTUAL	2
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	2
2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2.3. JUSTIFICACIÓN	16
2.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	18
2.4.1. Objetivo General	18
2.4.2. Objetivos Específicos	18
3. REFERENTE TEÓRICO	18
3.1. MARCO TEÓRICO	18
4. REFERENTE METODOLÓGICO	48
5. HALLAZGOS	51
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS	52
7. MARCO INSTITUCIONAL-RESULTADOS	64
7.1. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	65
7.2. PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONALES	66
7.3. ORGANIGRAMA	67
8. DISCUSIÓN	67
9. CONCLUSIONES	69
10. RECOMENDACIONES	73
11. ANEXOS	74
12. BIBLIOGRAFÍA	76

1. TÍTULO DEL PROYECTO

DISEÑO DE LOS SUBPROCESOS DE INDUCCIÓN Y FORMACIÓN ENFOCADA EN LIDERAZGO, PARA LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA Y LOS LÍDERES DE PUNTO DE VENTA DE LA EMPRESA FAMILIAR FRESKI POLLO G.B-S.A.S.

2. REFERENTE CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Las organizaciones cada vez más se enfrentan a los nuevos sistemas económicos mundiales influenciados por los avances tecnológicos que traen consigo cambios políticos, sociales y culturales. Lo anterior, hace referencia que para lograr los objetivos que hoy se plantean las empresas para mantenerse en el mercado, deben desarrollar su Talento Humano con el fin de que sean competentes, eficientes y flexibles.

Es así, que las Empresas del sector Avícola y las Empresas Familiares no son la excepción, estas empresas, también requieren ser competitivas y generar rentabilidad. Principalmente el sector Avícola que aporta el 3,3 % de crecimiento para el PIB (DANE, 2021), se generan cerca de 400.000 empleos de forma directa e indirecta incluyendo distintas profesiones.

(Minagricultura, 2020): Seguidamente, las empresas familiares son el 86,5% del total de las empresas Colombianas, lo que se alinea a la generación de empleo y la construcción de un tejido social en el que debe aportar. (Malagón, 2019). Sin embargo, las investigaciones realizadas en ambos sectores de diferentes fuentes, evidencian en cuanto a la implementación del área de Gestión Humana, que sus procesos son informales y sin definir. Entre ellos (Furlong, 2016), donde realizó un análisis de los factores influyentes en el Reclutamiento y Selección de Personal en las Empresas Familiares en la ciudad de Córdoba, en seis empresas diferenciándolas entre grandes, medianas y pequeñas y en la que concluye primero, que en la gran mayoría de estas empresas no se cuenta con un perfil establecido ni profesional responsable de realizar el proceso de Reclutamiento y Selección, dando primacía a la contratación de los familiares de la junta directiva, seguidamente, que en pocas de estas empresas cuenta con los procedimientos y políticas definidas en temas de Reclutamiento, Selección, Desarrollo, Inducción, pues siguen órdenes informales. Partiendo inicialmente de

cuando son familiares. Finalmente, resalta que las empresas de la muestra le dan importancia a determinar un espacio para llevar a cabo estos procesos, pero no lo realizan.

Cuando se habla de gestión del conocimiento del talento humano, se hace referencia a las funciones y actividades que realiza el área que hasta el momento es conocida y reconocida por los administradores de gestión humana o líderes, dentro de lo que se observa que al direccionar o manejar el personal en una organización, se relaciona con la misma, sus funciones o roles, así como al responsable de llevarlas a cabo en acción. De este último, deriva la denominación de gestor del talento humano o líder de talento humano.

Sin embargo, este tipo de administración ha evolucionado. (Losey 1998), al analizar la historia de la administración de recursos humanos, la identifica y denomina como "*Movimientos de la administración de personal (1800 a 1935) de las relaciones humanas (1920 a 1947) y de los recursos humanos (segunda mitad de la centuria a 1998)*"; por su parte Plane (2003), señala además los "*Movimientos del desarrollo del potencial humano (a mitad de la década de los noventa) y de la gestión de la competitividad y del empleo*" (hasta nuestros días). En la evolución de la gestión del talento humano han venido influyendo diversas causas y factores (Valle, 1995): Define una de esas causas en la concepción de "*hombre*" que ha tenido la humanidad; uno de los factores han sido los movimientos de evolución de la gestión como aportación de este estudio, estas causas y factores permiten identificar seis fases de evolución de la gestión de recursos humanos como son: administrativa, gestión de desarrollo estratégica, gestión por competencias y gestión del conocimiento (Liquidano, 2005). Con base en los movimientos históricos de evolución, argumenta que las fases no tienen un inicio ni una conclusión.

A partir de lo anteriormente mencionado, se puede identificar dichas prácticas, Según Liquidano (2006), en su antecedente investigativo. "*El administrador de recursos humanos como gestor del Talento Humano sus competencias y la relación con las prácticas de Administración de Recursos Humanos*", planteó como objetivo general, identificar si el actual administrador de recursos humanos es un gestor del talento; así mismo, identificar las competencias y rasgos personales de su perfil, conocer si existe relación entre sus competencias cognitivas, conductuales, técnicas, y rasgos de personalidad, en el cual predominan las prácticas que se aplica de la administración de Recursos Humanos. Para

llevar a cabo lo anterior, como metodología se pudo identificar el análisis de 28 prácticas que fueron de gran importancia, para conocer la correlación significativa entre nueve competencias técnicas y ocho competencias cognitivas del perfil del administrador de recursos humanos, así como la identificación de empresas en sus formas de administrar y en sus respectivas prácticas desde la fase administrativa, de gestión, de desarrollo, por competencias hasta la gestión del conocimiento del talento.

Dentro de los hallazgos y basándose en un análisis descriptivo y correlacional, que se aplicó a 219 colaboradores del personal administrativo u operativo que realizan la función de recursos humanos en empresas de Aguascalientes, tomando en cuenta, micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, la población que se identificó con fundamento en la clasificación del D.O.F. de acuerdo a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial publicado el 30 de marzo de 1999.

A modo de conclusión, se pudo identificar que las competencias técnicas y conductuales son las que tienen una mayor contribución e impacto en relación con las prácticas de administración de los recursos humanos, ya que generan gran influencia en desarrollar las habilidades para reaccionar y adaptarse al entorno. Por ello, se concluye que el administrador de recursos humanos, requiere mejorar sus competencias técnicas para a su vez incrementar el grado de eficiencia en el ejercicio de las prácticas de gestión del talento humano.

Del mismo modo, (Santillan, 2020), fue el que indago sobre el desempeño de los empleados y su incidencia en la estabilidad de la organización laboral en 7 empresas familiares, halló similitud con la investigación anterior, puesto que no existen personas responsables de los procesos de gestión humana, pues el 57% de los encuestados, mencionan que los dueños no consideran necesario un modelo profesional debido a que no quieren perder la cultura familiar, adicional; cuenta con un modelo de gestión humana tradicional y entre otros resultados, resalta que no existen procesos de evaluación de desempeño.

Así mismo, (Alvarez, 2011). Plantea por medio de la implementación de diferentes metodologías en el diseño de los procesos básicos de la gestión del talento humano. Entre ellos un programa de capacitación y desarrollo del personal, que tiene como fin optimizar los procesos y la estructura organizacional de una planta procesadora de aves ubicada en el

departamento de Santander. A través de dicha investigación, se logró comprobar que con la Inducción de Personal se mejora la atención de los trabajadores, se disminuyen los costos y se mantiene a la empresa en un nivel competitivo aumentando sus ganancias. Así mismo, se denota que por medio de las capacitaciones se da lugar a una cultura de trabajo en equipo, mejorando el clima laboral y se abre una interacción que promueve solución a problemáticas encontradas dentro de la organización. Se entiende así, que estos procesos deben elevar el nivel de conocimientos, destrezas en el manejo de herramientas y propiciar participación en las soluciones y toma de decisiones por parte de los colaboradores.

Yendo en la misma línea, se toma a Claudia Esmeralda Pardo Enciso y Olga Lucia Díaz Villamizar (2014), quienes tenían como objetivo en esta investigación llamada "*Desarrollo del Talento Humano, como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los Líderes de Gestión Humana en empresas de Bogotá D.C*", el comprender cómo contribuyen los programas de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano en la transformación organizacional en un grupo de empresas de la ciudad de Bogotá. Según la visión de sus Líderes de Gestión Humana, por medio de una investigación exploratoria y recolección de datos, identificando en primera instancia los procesos de cambio organizacional que han atravesado las empresas estudiadas desde tres perspectivas: Calidad Laboral, Marca Empleadora y Reputación Interna. Así mismo, las variables que este estudio contempla se relacionan con el salario, el desarrollo profesional, la motivación, el reconocimiento, la imagen social, la identidad corporativa, la igualdad, la diversidad, los valores éticos y orgullo de pertenencia.

El grupo de empresas Mipymes, se eligió teniendo en cuenta sus aportes económicos a nivel nacional y en donde según el (portafolio 2012), los mejores lugares para trabajar son empresas de belleza, productos de aseo y de alimentos, quienes promueven el trabajo en equipo y el buen ambiente laboral. No obstante, las empresas de servicios se enfocan sólo en el ambiente laboral.

Visto el Desarrollo del Talento Humano, desde la capacitación entendida como el proceso que facilita adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos con respecto a actividades laborales, desarrollo de su labor, las oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la organización para el mejoramiento de su calidad de vida, las empresas

encontraron diferencias entre lo que sus colaboradores hacen, versus lo que deberían hacer, lo que saben, versus lo que deberían saber y lo que saben ser, versus lo que deberían saber ser. Es así, como la Capacitación permite acortar o eliminar las brechas entre estos factores involucrados en el desempeño y competencias de las personas en la organización.

Su proceso de Desarrollo, se basa también desde el Desarrollo de Competencias, en donde según los diferentes estilos y ritmos de aprendizaje, pretenden crear esquemas que faciliten su crecimiento cognitivo, teniendo como base la voluntad de ambas partes para tener poder e ir en línea dentro de un área de gestión humana, en donde las necesidades de capacitación surgen de una correcta evaluación de desempeño. El foco de las investigadoras es el cambio organizacional, en donde según (Robbins y DeCenzo 2009), sugiere 3 categorías a tener en cuenta: La estructura, la tecnología y el personal, concluyendo con autores como (Mondy 2010), quien define al desarrollo organizacional como *“Los intentos planeados y sistemáticos para introducir cambios en la organización, por lo general tendientes a un ambiente más enfocado al comportamiento”*.

Para la recolección de información, usaron fichas de análisis documental de tipo bibliográfico, encuesta sistematizada y de respuesta virtual y de igual forma una entrevista semi-estructurada a gerentes de gestión humana de 81 empresas.

Como resultados, se hallaron que los procesos de capacitación y desarrollo son claves para el proceso de transformación organizacional desde la visión de los líderes, aumentando la participación de los equipos y disminuyendo la incertidumbre entre los colaboradores; de igual forma, se es pertinente considerar, que actúa como proceso de retención de personal, generando así un proceso de aprendizaje y desarrollo interno, siendo este más duradero y productivo por parte de los líderes, su papel radica en la identificación de competencias a desarrollar dentro de sus equipos de trabajo.

Martínez, Arellano y Carballo en el 2020, después de realizar un estudio de literatura sobre las buenas prácticas en el desarrollo, expresan que todas las empresas deben tener un trabajo para invertir en las capacitaciones y educación de cada uno de sus empleados, validándolo desde los múltiples beneficios que se resumen en aplicar los conocimientos, habilidades y destrezas para mejorar la productividad y los procesos organizacionales.

Al momento de ahondar y profundizar un poco más sobre el sector avícola y principalmente el proceso de desarrollo, se puede evidenciar, según Sánchez 2017, como plantea su investigación que centra en el sector avícola, el cual, se planteó el objetivo de diseñar un programa que le permitiera a los colaboradores de los almacenes desarrollar y mejorar las competencias requeridas para su cargo desde una metodología mixta deductiva y descriptiva, donde planteó una hipótesis que hablaba acerca de que los programas de inducción mejoran la percepción de los colaboradores sobre el acompañamiento del aprendizaje y desarrollo de las competencias requeridas, la cual, comprobó que el programa de Inducción mejora un 69% la percepción de los nuevos integrantes en la organización, sobre el acompañamiento y desarrollo de las diferentes competencias. Adicionalmente, validó que un programa de desarrollo, lo que demuestra que mejora en un 40% el desempeño de los empleados en los almacenes Avícolas.

Otra variable importante y característica a destacar, es que hoy en día en las organizaciones, se muestra cómo los líderes juegan un papel fundamental por el simple hecho de asumir responsabilidades de alinear las personas a su cargo con la planeación estratégica de las mismas, es así como, (Goleman 2015), define el liderazgo *"La gran capacidad que tiene el ser humano para llegar a los otros, y de esa forma orientarlos a esos objetivos en común, desde un camino lleno de estrategias que los lleve a inspirarse y sentirse parte de la construcción"*. (Herra y Ruiz 2017) se cuestionan, ¿Cuál es la importancia del líder en la organización? Para resolver dicha pregunta, se realizó una metodología cualitativa documental que les permitió concluir las cualidades que debe obtener un líder dentro de una organización, identificando el compromiso y visión de las mismas. El cual, se hace pertinente observar la realidad y la ventaja de tener un buen liderazgo en las organizaciones, donde se logra identificar el gran mejoramiento que se tiene dentro de las relaciones laborales de la empresa y el ambiente óptimo que es el principal motivador para realizar las tareas encomendadas, logrando aumentar la competitividad, productividad y así mismo destacando la importancia de su capital humano. Desarrollando metodologías de acompañamiento desde el ingreso de un funcionario siendo Líder u operario.

Para dar continuidad y proceder a abordar un tema de gran interés que se tendrá en cuenta en dicho trabajo investigativo, se ahondará los antecedentes acerca del liderazgo, Según Morales

(2017), en su tesis nombrada “*Estilos de liderazgo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C – Huaura*”. Se planteó determinar el nivel de relación existente entre los estilos de Liderazgo y el comportamiento organizacional de los colaboradores con una investigación no experimental y de diseño descriptivo, utilizando la prueba estadística denominada RHO de Spearman, cuyo análisis arrojó como conclusión que existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa, donde la productividad y satisfacción laboral es alta y la rotación del personal y ausentismo se encuentran en un nivel bajo.

Mencionando otros antecedentes de gran interés, siendo pertinentes en dicha investigación de desarrollo y liderazgo en las organizaciones, (Carrera, Loli y Palacios 2020), definen una investigación mixta, donde se enfocaron estrategias de desarrollo de competencias de gestión del personal en mandos medios para el sector Avícola, en la cual, se desarrolló la metodología de entrevistas, la aplicación de pruebas Disc y la acción 70- 20-10, además, establecieron el plan de formación para la organización, en el que concluyó que en dicha aplicación de este test, así como al sector avícola le hace falta desarrollar las habilidades blandas, puesto que las pruebas demostraron el potencial que mostraban los líderes, donde se identifica la falta de orientación al logro. En el que se llegó a un cumplimiento satisfactorio de los objetivos organizacionales al realizarse dicho procedimiento.

Debido al liderazgo y el impacto que ha tenido en dicha investigación, ahondaremos en encontrar herramientas útiles en los diferentes estilos que existen al momento de intervención. Partiendo del liderazgo y los estilos predominantes que se encuentran en empresas pymes, sé es pertinente identificar cuál ha sido su influencia en el proceso de desarrollo y el impacto de la misma. Según (Pazmoño & Beltrán 2016), tienen como objetivo principal de este proyecto investigativo determinar el estilo de liderazgo que los administradores de las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Tungurahua, República del Ecuador, utilizan para el proceso de toma de decisiones gerenciales, realizando inicialmente una aproximación teórica - metodológica respecto del fenómeno del liderazgo. Para determinar los tipos y estilos que existen, es por esto, que se analiza en primera instancia el experimento realizado por Kurt Lewin y sus resultados para señalar los tres estilos predominantes en el que hacer administrativo: El autocrático, el democrático y el laissez faire

(liberal o consultivo). Dicha metodología, se utilizó con el fin de recolectar los datos, los cuales, se basaron en la aplicación de encuestas a todas las empresas Pymes registradas, que son en total 1.220, donde su modelo y estructura de negocio se dedican a diferentes actividades industriales, de acuerdo a estas cifras predominantes y reportadas por el servicio de rentas internas del año 2013. (Pazmoño & Beltrán 2016), definen el Liderazgo, *"Como uno de los aspectos más preocupantes tanto en el ámbito político como el de la administración y se le atribuye al Líder el éxito o el fracaso de organizaciones público privadas e incluso de estados. Da la capacidad del individuo para conducir la acción y pensamiento de las personas que dependen sin duda alguna el cumplimiento de los objetivos trazados por los organismos sociales; es decir, el líder, sea cual sea este: gerente, presidente, director, administrador o dueño, será el responsable de los logros o fracasos de su intervención social"*.

Direccionando y centrandolo un poco más sobre el aspecto del liderazgo, se tiene en cuenta una pregunta clave para dicha investigación. ¿El líder será capaz de influir de manera tal en las personas hasta el punto de poder controlar su accionar para sus fines específicos?, es claro, que, al momento de encontrar y hallar una respuesta específica, se tiene en cuenta que es un concepto y percepción muy objetiva, partiendo de que la gestión principal del líder es parte fundamental de los comportamientos humanos dentro de cualquier organismo social. La importancia del análisis del estilo de liderazgo de una organización, radica en que este se refleja tanto en la cultura de la organización como en su relación con la sociedad; de esta manera, si un Líder desconfía de su poder, es probable que otros miembros de su grupo de trabajo puedan actuar de una manera similar. Si por el contrario, un líder trabaja en colaboración y en pro del bienestar y mejora continua, es probable que promueva las mismas actitudes entre los mismos miembros de su equipo de trabajo para lograr mejoras de cambio y transformación. En general, en muchas ocasiones, la cultura organizacional de cada organización está definida por el estilo de su líder, si la organización es fiel a su filosofía y misión, el estilo de su líder debe ser coherente con la misma.

Como resultado final, se pudo obtener la siguiente información: para encontrar conclusiones que aporten a esta propuesta investigativa, se logra identificar el liderazgo en las empresas Pymes de la provincia de Tungurahua, basados en la aplicación del test sobre *"Estilos de*

Liderazgo" obteniendo resultados donde señalan que de todos los gerentes o directivos, un 40% adoptan un estilo de liderazgo autoritario frente a un 8% que maneja una combinación tanto del estilo autoritario y democrático, siendo el estilo laissez faire con un 16% fue el menos utilizado por los pequeños y medianos empresarios de este sector.

En consideración a este resultado, se logra denotar que el estilo de liderazgo autocrático genera una clara división entre el líder y los colaboradores; esto se debe a la poca formación y capacitación de conocimiento para el crecimiento, productividad y rentabilidad en la organización. Así mismo, se es claro cómo en la mayoría son negocios familiares; donde el líder es quien toma las decisiones gerenciales a base de su conocimiento y experticia.

Si bien, han sido pocas las investigaciones frente al liderazgo en empresas familiares. Según Manuel Carlos Vallejo (2008), en su artículo Liderazgo Transformacional y sus efectos en las Empresas Familiares: Un análisis diferencial y evolutivo, es necesario resaltar que existen varias líneas de abordaje del liderazgo, el carismático y transformacional comparado con las de corte más clásico como transaccional. El liderazgo carismático se enfoca en el comportamiento percibido del líder o sus pautas de comportamiento, y el transformacional se enfoca en la naturaleza de la influencia del líder sobre sus seguidores. Sin embargo, se ha venido planteando que ambas no difieren y que en efecto se complementan de forma pertinente. Según (Bass 1985), hay 3 factores de dicho estilo de liderazgo como lo son carisma, atención individual y estímulo intelectual y un cuarto agregado llamado motivación inspiradora.

El líder transformacional, dota a los seguidores de una motivación para el trabajo que resulta ser auto compensatoria (Bass, 1985, 1999). Esto da pie a una conclusión que favorece a FRESKI POLLO G.B-S.A.S y sus necesidades de desarrollo del talento humano, orientado al liderazgo por medio de la primera hipótesis realizada en esta investigación la cual hace referencia a que *"El liderazgo ejercido en empresas familiares es más transformacional que el ejercido en empresas no familiares"*.

Teniendo claro a dónde se quiere llegar en FRESKI POLLO G.B-S.A.S, es pertinente lo que afirma (Dyer 1986), quien señala que el patrón cultural, lejos de ser estático, evoluciona con el tiempo en paralelo a como lo haga el liderazgo en la empresa y en la familia, esto,

relacionado a las diferentes etapas y generaciones que administran las empresas familiares a lo largo del tiempo y teniendo en cuenta que los líderes transformacionales también hacen de las necesidades, los valores, preferencias y aspiraciones de los seguidores, una transformación. Llevando los propios intereses a los intereses colectivos (Bass 1985, 1997; Den Hartog y otros, 1997; Sparks y Schenk, 2001), recalcan que es necesario favorecer de alguna manera la unión, la identificación y el apoyo de grupo que son características más comunes en empresas familiares que en no familiares.

La metodología, se realizó por medio del diseño del instrumento de recogida de información (cuestionario) y determinación de la muestra. (12 empresas de las cuales 9 eran familiares).

Según lo anterior, se puede concluir que el liderazgo ejercido en las empresas familiares, está más próximo a liderazgo de tipo transformacional que transaccional, confirmando las características atribuidas por algunas taxonomías de cultura organizacional a arquetipos relacionados con la empresa familiar. Además, el Liderazgo en la empresa familiar más próximo a liderazgo de tipo transformacional, se caracteriza por ser más visionario, carismático, por tener una clara actitud innovadora y un comportamiento más coherente. El ejercido en la empresa familiar, sigue siendo transformacional a medida que las generaciones se suceden, las empresas familiares envejecen y aumentan de tamaño. Los efectos del liderazgo más transformacional, se desarrolla en las empresas familiares como el grado de cohesión existente entre los miembros de su plantilla, de modo que éste es mayor que en empresas no familiares. El grado de cohesión de la plantilla de las empresas familiares se debilita a medida que las generaciones evolucionan y se transforman.

Es pertinente mencionar que el grupo empresarial de Management de la UPTC, ha desarrollado un estudio a través del cual se quiere lograr la medición y el análisis acerca de la relación entre el liderazgo, la motivación, la cultura, el clima organizacional y los niveles de satisfacción de los puestos de trabajo, con el desarrollo del espíritu empresarial de las pequeñas empresas del valle de Sugamuxi. Este estudio, se realizó aplicando a los funcionarios 4 tipos de test, utilizando el método analítico en el cual se obtuvo un diagnóstico que les permitió sacar algunas conclusiones entre las que resaltan que la comunicación y el grado de confianza son buenas entre empleados y directivos, ya que estos aspectos dan seguridad y facilitan el desarrollo de las actividades de los mismos. Las condiciones laborales

actuales que ofrecen las empresas tomadas como referente en términos generales para los empleados son buenas, pero es importante seguir mejorando dichas condiciones para lograr mayor productividad empresarial.

Finalmente, añadir que en la provincia de Sugamuxi del departamento de Boyacá es un tanto difícil generar espíritu de desarrollo empresarial por la visión egoísta de los empresarios, la cual hace que predomine el individualismo. Además, es necesario afianzar los nexos académico - productivos con el estado para que se generen más aportes para el departamento y la región.

Antecedentes del cuestionario multifactorial de liderazgo.

Alberto Martínez-Quezada¹ , Hugo Rodríguez-Álvarez² , Diego Espejo-Vergara³ y Carlos Núñez-Vega, en su investigación "*Identificación del estilo de liderazgo a hotel en ciudad de Panamá, aplicando el cuestionario multifactorial de Liderazgo MLQ-5X*", manifiestan la importancia de abordar el liderazgo con la intención de poner a la vanguardia a las empresas, en este caso un hotel de Panamá que se encuentra ubicado en la una de las zonas que ha venido creciendo en un 50% en turismo y específicamente Panamá en el año 2015 ha crecido un 10.8% respecto del 2014, sin embargo, ha venido presentando una ausencia del sector hotelero en este país. Por esta razón el LRG (Leadership Research Group) de la Universidad Arturo Prat (UNAP), compuesto por profesores e ingenieros en formación, ha desarrollado la tarea de estudiar los estilos de liderazgo ejercidos en diferentes organizaciones exitosas internacionales, para ello, se tomó un hotel que opera bajo una empresa española, allí, se aplicó el cuestionario multifactorial de Liderazgo MLQ-X5 (Short), teniendo en cuenta que este evalúa los estilos de liderazgo y los efectos de liderazgo ya sea transformacional o transaccional.

Las variables a evaluar son 9 factores de liderazgo que se estudiarán mediante una técnica de análisis de resultados, que se da por medio de un método de carácter cuantitativo. En donde los resultados arrojaron en liderazgo transformacional con 84%, liderazgo transaccional con 64% y Liderazgo Laissez-Faire con 27%. Por lo que se ha encontrado que el estilo de liderazgo que predomina en el líder del hotel bajo estudio es el transformacional.

Se descubre la relevancia que tiene la utilización de este estilo de Liderazgo para el logro de los objetivos de la organización y se califica la motivación inspiracional como factor de mayor predominancia para este tipo de liderazgo. En este caso específico, se analiza como resultado que el director general motiva constantemente a su personal a cargo, estando al tanto de manera participativa y positiva en los procesos más relevantes del hotel. Es por esto, que recibe una calificación del 100%. Adicionalmente, los seguidores consideran que su líder tiene alguna reacción únicamente cuando algo sale mal dentro de los procesos de la organización.

Por último, se quiere resaltar la importancia de promover las relaciones entre los líderes y sus colaboradores como fuente de ventaja ante la competencia, ya que esto fomentará las metas organizativas. Seguir copiando las prácticas positivas de liderazgo que han sido factores claves no solo para el éxito de esta empresa, sino también para la industria hotelera de Panamá y el mundo.

Soria Pozo, Ángel Gustavo (2015), en su trabajo de investigación sobre Psicología Industrial, realizan un estudio cuantitativo enfocado especialmente en Estilos de Liderazgo y sus factores de resultado. El objetivo fundamental de esta investigación, fue establecer la relación entre los Estilos de liderazgo y factores de resultado en los empleados de NOVACLÍNICA S.A. La hipótesis plantea que el estilo de liderazgo de los jefes departamentales de administración, contabilidad, enfermería y farmacia, influyen directamente en la satisfacción, efectividad y esfuerzo extra de los trabajadores.

El fundamento teórico de esta investigación, está sustentado en los estudios realizados por Bass & Avolio sobre el modelo de liderazgo transformacional y transaccional y los factores de resultado en los trabajadores. Fue realizado por medio de una investigación correlacional, no experimental, en donde la recolección de la información se obtuvo por medio de la aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ 5x. Con esta investigación se comprueba que los resultados más idóneos para los colaboradores y la empresa, se obtienen a través de la dirección de un estilo de liderazgo transformacional. Así mismo, que el estilo de liderazgo influye en los factores de resultado que obtuvieron los trabajadores, además que el liderazgo transformacional tiene mayores índices de correlación con los niveles de resultado de la satisfacción, efectividad y la obtención de esfuerzo extra. Por último, los

autores recomiendan implementar un programa de mejoramiento de Liderazgo para los jefes departamentales de la empresa NOVACLÍNICA S.A.

Dado el proceso de liderazgo y su principal evaluación. Según García, 2017, realiza un proceso aplicado en una organización no gubernamental llamada AIESEC Chile, donde busca validar las variables que tiene cada uno de los líderes e identificar el impacto que tiene en la organización desde la aplicación del Test multifactorial X5 versión Líder, que se aplicó en 8 líderes en dos momentos y se permitieron encontrar que en los momentos de alto pico, existe una ejecución de un liderazgo transaccional, en el cual, por la demanda laboral buscan más recompensa, en cambio en el liderazgo transformacional cuando se ejerce se tiene un impacto de satisfacción y efectividad por sus colaboradores, así mismo, hallaron que el factor más bajo es el CI, para todos en donde se recomienda brindar las herramientas. Finalmente, en cuanto al Laizzes Faire no se evidencia dentro de la organización.

2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para comenzar el abordaje del trabajo investigativo, se debe tener en cuenta que la empresa a evaluar FRESKI POLLO G.B- S.A.S, se sitúa concretamente en un contexto de tiempo y espacio específico a los cuales debe obedecer con unos modelos económicos, políticos, sociales y culturales determinados. Al aumentar un poco la visión sobre lo anteriormente mencionado, se debe mirar en retrospectiva los elementos fundamentales que han generado un impacto en nuestra sociedad contemporánea.

Es necesario entender en primera instancia, que el sector Avícola, según el Banco de la República, ha estado teniendo cierta evolución y transformación durante los últimos años, el cual, ha logrado consolidarse dentro de la estructura económica. Así mismo, este sector ofrece varias alternativas como lo son las aves, los huevos y las carnes frías como producto alternativo, en el caso de la organización actual, donde su unidad de negocio no es la producción si no la distribución de dichos productos del sector. Es conveniente contextualizar al lector frente a las particularidades del ámbito económico y administrativo por el que pasa dicho sector en especial una organización con características como las de FRESKI POLLO G.B-S.A.S, de las cuales se hablará más adelante.

Según FENAVI, dentro de sus estadísticas el sector Avícola, estas, ha venido teniendo un protagonismo en el sector económico, sin embargo, durante el presente año, el sector ha tenido un decaimiento notorio, el cual, ha sido bastante significativo debido a las condiciones políticas de nuestro país lo que ha desencadenado afectaciones en todos los ámbitos. Actualmente Colombia, pasa por una crisis política y sanitaria en donde según el DANE, se evidencia que ha sido uno de los países más afectados con respecto a la pandemia de COVID-19 y produjo una caída en la economía de 6,8% en el año 2020.

Esto sumado al objetivo de los líderes políticos de aprobar la reforma tributaria para equilibrar dicha caída económica en el año 2021, han sido eventos que han forzado a todas las organizaciones a actuar y a cambiar su estrategia organizacional para poder cumplir con las metas corporativas propuestas inicialmente. Por lo tanto, esto evidencia la importancia de reconocer que dichos conceptos, eventos importantes en la historia, de gestión de la economía y de la política, han tenido cambios evidenciados no solo en el diario vivir y en la cotidianidad de la gente, sino también en las organizaciones. Estos elementos, van construyendo un contexto específico al espacio en que estas corporaciones toman lugar, son construidos y/u operan, basándose en ello, se comienzan a observar rasgos únicos en las dinámicas de las organizaciones en este caso a nivel de administración del talento, el desarrollo organizacional y a un mayor nivel, la incidencia de estas características particulares en la dinámica general de la organización.

Teniendo claro el contexto general del sector, es importante abordar de forma específica la organización FRESKI POLLO G.B-S.A.S, quien es objeto de estudio actual, dicha organización posee características que la hacen diferente frente a su composición y su administración de personal, debido a que las personas que se encuentran liderando dichos procesos pertenecen al mismo grupo familiar, el mismo grupo encargado de fundar y asignarle el nombre de FRESKI POLLO G.B-S.A.S. Según los hallazgos encontrados en los antecedentes investigativos, podría decirse que en las empresas familiares existen dinámicas que son llevadas a cabo por medio del control o la gestión.

En relación con FRESKI POLLO G.B-S.A.S, puede decirse que la base problemática investigativa actual, se encuentra en la falta de administración, en este caso el interés cae directamente en la administración de recursos humanos, debido a que la característica común

de las empresas familiares es sobrevivir. Se dice que en Colombia el 86.5%, son empresas familiares según Confecámaras, lo cual indica que dichas empresas ocupan un lugar importante. Sin embargo, pocas empresas tienen una correcta gestión estratégica en el que puede atribuirse a las características que están en constante pelea por el protagonismo, estas, son la gestión y el control (Craig, Moores y Esparza, 2006). Es por esto, que surge la necesidad de formalizar el proceso de desarrollo de los colaboradores dentro de la organización enfocado al Liderazgo, si bien, el proceso de ingreso para la mayoría no se realizó por medio de procesos de reclutamiento y selección, es de vital importancia tener en cuenta que para las organizaciones existe un ahorro económico frente a la retención de personal, los cargos actuales son en su mayoría operativos por lo que es coherente un proceso de desarrollo que se ajuste a las necesidades de la junta directiva y líderes de punto de venta. Si bien, el nivel de rotación no es alto, es ambicioso pensar en el alcance de mayor potencial por medio del desarrollo de las personas al interior de la organización.

Se decide dar inicio con el proceso de desarrollo, debido a que FRESKI POLLO G.B-S.A.S, posee un adelanto en el proceso de selección y a partir del año 2021, todas las personas que han ingresado en la organización; se le han aplicado lo estructurado hasta la fecha actual. Por ende, dicho proceso tiene un avance significativo, es por esto, que surge la necesidad de desarrollar ese nuevo talento que se verá reflejado en la correcta formación del personal, el conocimiento total de cada una de sus funciones y las metas que se espera a largo plazo de cada uno de sus colaboradores.

PREGUNTA PROBLEMA

¿Cómo diseñar los subprocesos de Inducción y Formación en Liderazgo, para los miembros de la junta directiva y los líderes de punto de venta en una empresa familiar como lo es FRESKI POLLO G-B S.A.S ?

2.3. JUSTIFICACIÓN

Debido a la economía cambiante de Colombia y a las características que abarca el sector Avícola, teniendo en cuenta que ha venido mostrando un crecimiento constante y significativo durante los últimos años, a tal punto de ser uno de los sectores que aporta al

crecimiento económico del país. Las empresas no sólo del sector Avícola, han venido dándose cuenta de la importancia de la implementación de los procesos de Gestión Humana dentro de sus empresas, para generar no sólo fidelización de sus clientes si no también crecimiento y aumento en su productividad, que se puede ver traducido en rentabilidad económica.

Es por esto, que una de las prácticas que se considera importante para el correcto desempeño de los colaboradores de la empresa FRESKI POLLO G.B-S.A.S, es la práctica de desarrollo del talento humano. Según los antecedentes investigativos abordados, se puede deducir con respecto a la novedad, que a nivel internacional hay investigaciones que demuestran la implementación más no el diseño y la medición del impacto de dichas prácticas de desarrollo en el área de gestión humana; además, a nivel nacional hay ausencia de investigaciones del sector avícola, en referencia a los procesos del talento humano, se hallaron resultados de prácticas empresariales más no resultados de investigaciones de posgrados que abarcaría resultados verídicos y confiables, por ende, se convierte en una oportunidad para brindar un aporte al sector avícola en términos de una buena administración con respecto al desarrollo del talento humano.

Así mismo, encontrando y hallando la utilidad del proyecto investigativo, se atribuye que a partir de los resultados se podría contribuir y ser posible modelo para otras empresas del sector avícola. Resaltando la importancia de la formalización, estandarización de los procesos de Desarrollo que ayudarán a incrementar la rentabilidad y el alcance de objetivos. De igual forma, es útil, debido al aporte de los objetivos de la empresa de tener un personal capacitado y desarrollado en su máximo potencial y así aportar a futuro al progreso local, regional y nacional.

Con respecto a la información anterior, se puede identificar el Interés de la presente investigación, basado en el aporte desde la Psicología Organizacional a un sector que no ha sido muy explorado a nivel nacional como lo es el sector Avícola, abriendo la posibilidad de crear nuevas estrategias y procesos para así generar un impacto significativo en la práctica de desarrollo del talento humano que se verá reflejado en la motivación, productividad, procesos de liderazgo y crecimiento económico de las empresas.

Finalmente, es pertinente definir el alcance de la presente investigación, debido a que lo que se pretende es identificar, estructurar y diseñar la práctica de desarrollo adaptado a las necesidades principales de la empresa FRESKI POLLO G.B-S.A.S por medio de estrategias actuales.

2.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

2.4.1. Objetivo General

Diseñar los subprocesos de Inducción y Formación enfocada en Liderazgo para los miembros de la junta directiva y los Líderes de punto de venta de la empresa familiar FRESKI POLLO G.B-S.A.S.

2.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar la necesidad del proceso de Formación centrada en el liderazgo, para la junta directiva y líderes de punto de venta en FRESKI POLLO G.B S.A.S.

- Diseñar el subproceso de Inducción de la práctica de Selección y vinculación del Talento Humano para los Líderes de proceso y mandos medios en la empresa familiar FRESKI POLLO G.B- S.A.S.

- Construir el subproceso de Formación en Liderazgo de la práctica de Desarrollo del Talento Humano en la empresa familiar FRESKI POLLO G.B- S.A.S.

3. REFERENTE TEÓRICO

3.1. MARCO TEÓRICO

A partir de las necesidades mencionadas en el diagnóstico de la empresa FRESKI POLLO G.B-S.A.S, se hace pertinente definir las variables a trabajar en las cuales se especifiquen y sustenten, por medio de la teoría, las temáticas propias correspondientes a la evaluación, para generar un diagnóstico de ésta y por ende, un impacto positivo de su resultado.

Respecto al direccionamiento estratégico, Palacio. E (2013) define *“El direccionamiento estratégico, el cual sirve de marco para los planes de cada área de una empresa, pero tiene un alcance mucho mayor porque estos llegan hasta la proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas que se limitan a su campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer”*.

Gestión Humana:

Según Ospina J (2010), en la revista ciencias estratégicas menciona que el área de Gestión Humana desde sus inicios, se ha preocupado por las personas y sus necesidades dentro de las organizaciones, que evolucionan ante las exigencias constantes, según, el contexto social y cultural en el que se encuentra, el cual, implica un trabajo de desarrollo de personal para el alcance de metas. Con lo anteriormente dicho, podría concluirse que las prácticas de Gestión Humana, deben orientarse a la medición del desempeño de los colaboradores alineados o encajados a los resultados esperados por el negocio, en este caso los objetivos estratégicos abarcan las dimensiones Sociales, Económicas, Ambientales y de Gestión Humana al interior de la organización.

Teniendo en cuenta los diferentes modelos que abarcan la administración de personal mediado por procesos humanizados, se decide dar inicio con el Modelo de Harper y Linch quienes se enfocan en contar con cierto número de participantes dentro de la organización y con calidad orientadas a la consecución de objetivos, dentro de este modelo las prácticas se basan en: Inventario de personal donde se lleva a cabo cierta evaluación de potencial interno medido por medio de actitudes, capacidades, potenciales, análisis y descripción de puestos, donde se realiza una identificación de responsabilidades y condiciones del lugar de trabajo.

Empresas Familiares:

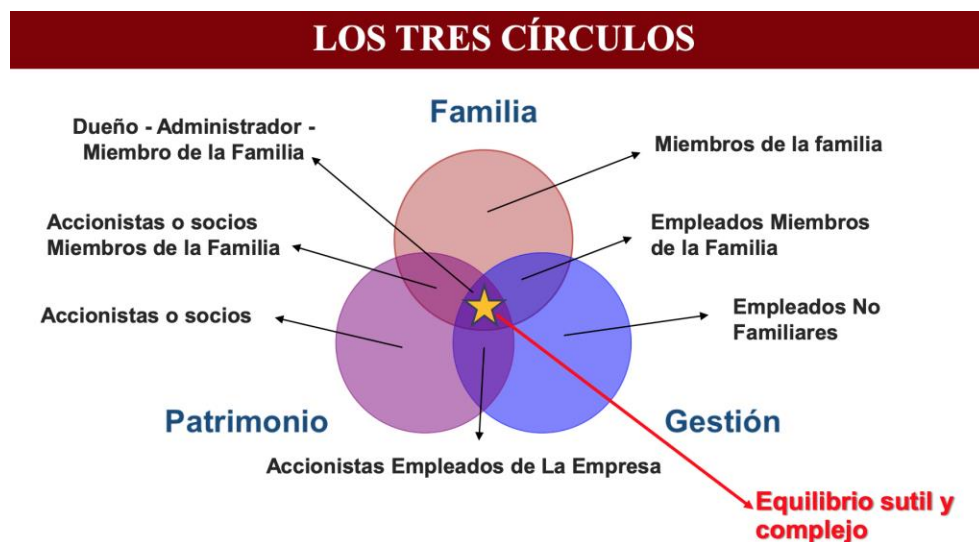
Para dar inicio con la categoría que sin duda es una parte que logra hacer la diferencia en la actual investigación, debido a que la dinámica general de las empresas familiares se diferencia de alguna manera de las demás empresas, a continuación, veremos algunos conceptos teóricos que ayudarán al lector a comprender dicha afirmación. La empresa familiar es una organización social de gran complejidad, ya que en ella conviven la empresa y la familia. Estos dos subsistemas no sólo se superponen, sino que son interdependientes

según (Leach, 2002), en Bañegil Palacios, Barroso Martínez y Tato Jiménez (2011), esto nos ayuda a dar inicio a la comprensión de que estos dos subsistemas así sean interdependientes están conectados, creando una dinámica en la que se afectan entre sí.

A nivel económico, las empresas Familiares son un factor importante debido a que mundialmente “*Constituyen más del 80% del conjunto total de compañías existentes, situación que se visualiza fácilmente en naciones tales como Italia donde alcanzan a ser el 99%, Estados Unidos de América 96%, Suiza 88%, México 80%, Reino Unido 76%, Argentina 75%, Portugal 70%, Colombia 68% y Chile 65%*” (Gallo & Amat, 2003; Arroyo & Barber, 2004; Serna & Suarez, 2005; Arrieta, 2009). Citado en el artículo la profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar de Javier Francisco.

A continuación, veremos de forma textual el perfil de una empresa familiar Colombiana según Javier Francisco, Rueda Galvis en su artículo “*La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar*”. El 73% de estas empresas de familia en Colombia fueron creadas en la década de los años 70’s, lo que significa que en la década de 2000 al 2010 debió ocurrir su primer cambio generacional en cerca de 100.000 organizaciones.

En Colombia, sólo el 13% de las empresas Familiares afirman poseer documentos de protocolo familiar, sólo el 8,5% cuentan con protocolos de familia diseñados bajo una estructura normativa y legal para la empresa, de igual forma, el fundador dirige el 60% de las empresas familiares en el país; situación que no fomenta el segundo cambio generacional. Sólo el 14% de las empresas familiares en Colombia tienen estructurado un consejo de familia y más del 70% de los empleados que poseen vínculos familiares con la empresa no han participado en ningún momento en procesos de Selección de Personal, el 91% de las empresas Familiares no pagan honorarios a los miembros familiares que participan en la junta directiva de la compañía, sólo el 36% de las empresas familiares Colombianas poseen miembros externos dentro de sus juntas directivas. El 25% de las juntas directivas de los negocios familiares en Colombia se reúnen una vez cada mes; el 18% una vez cada seis meses y el 21% una vez por año. El 36% restante no registra reuniones de junta directiva. El empresario Familiar colombiano argumenta el temor de contratar personal capacitado externo, porque considera que puede perder el control de las decisiones dentro de sus organizaciones, esto como respuesta a factores culturales.

Figura 1*Los tres círculos familiares*

Fuente: Esparza, J. (S.f). Dimensiones en la empresa familiar. [Figura]. Recuperado de <http://web.uqroo.mx/archivos/jlesparza/Gestion%20EF.pdf>

Si bien, es necesario recalcar la complejidad de las empresas familiares debido a la lucha existente entre control y gestión en la toma de decisiones, lo que nos ayuda a entender que son por las características relacionadas entre la empresa y las personas que la componen; la familia, el patrimonio y la gestión son particularidades que requieren de un equilibrio sutil y complejo de mantener, los lazos familiares influyen en la toma de decisiones de forma directa o indirecta según Esparza, J en su artículo la gestión estratégica, financiera y de recursos humanos de las empresas familiares. (S.f).

Teniendo en cuenta las complejidades que conforman las empresas familiares, es necesario ahondar en las características positivas que según el mismo autor éstas pueden poseer y se basan en una visión empresarial, responsabilidad Social, compromiso familiar, capacidad de trabajo constante, emprendimiento, planificación financiera, desarrollo de valores familiares, jerarquía relativa, impronta positiva de fundadores y equidad y respeto por recurso humano.

Además, las dinámicas internas de la familia difieren en muchos aspectos de la cultura organizacional debido a que ambas culturas conviven constantemente y es casi imposible separar la una de la otra por lo que se impactan mutuamente de forma directa o indirecta.

Figura 2

Diferencias culturales entre la organización y la familia.

ORGANIZACIÓN	FAMILIA
Logro de objetivos	Activismo
“Valores dinámicos”	“Valores eternos”
Mejores prácticas	“Siempre lo hemos hecho así”
Actitud racional	Actitud emocional
Busca restricciones al no logro	Busca culpables
Conocimiento profundo de negocio y entorno	Énfasis en el intorno
Sistema socio-técnico abierto	Sistema autárquico
Declaraciones formales	Informalidad
Criterios objetivos	Posiciones fijas
Desempeño y competencias definen carrera	Lazos de sangre impulsan la promoción
Claridad en los roles	Funciones y responsabilidades ambiguas

Fuente: Esparza, J. (S.f). Culturas diferentes. [Figura]. Recuperado de <http://web.uqroo.mx/archivos/jlesparza/Gestion%20EF.pdf>

La gestión empresarial, se hace cada vez más necesaria no sólo a nivel interno si no también externo y es por medio de ella que se llevan a cabo diferentes actividades orientadas a la consecución de recursos económicos o de mano de obra y la calidad de la misma; reducción de riesgos de improvisación para así tener el control por medio de procesos previamente planeados y planificados para obtener conocimientos de cómo actuar ante diferentes situaciones como se cita a Bañeras Gómez – Tejedor J 2014 en el texto Consideraciones actuales sobre gestión empresarial 2016 Pag. 4.

Desarrollo Del Talento Humano:

Alles (2009), define el Desarrollo como la disciplina donde cualquier profesional se puede desarrollar permanentemente por medio de los procesos de aprendizaje y desaprendizaje en su campo formativo, teniendo en cuenta la parte teórica y práctica, partiendo de su propia experiencia, logrando interiorizar sus conocimientos para el desarrollo de sus capacidades, habilidades, destrezas e inteligencias múltiples.

Es importante mencionar que los procesos de capacitación y entrenamiento, hacen parte de este cambio llamado desarrollo y potencialización del ser por medio de la mejora y reforzamiento de conductas que no van alineadas con el crecimiento para alcanzar un nivel más superior.

Según el diccionario de la Real Academia Española 2, en su segunda acepción (figurado) desarrollar significa: *"acrecentar, dar incremento a cosas del orden físico, intelectual o moral"* Textualmente Martha Alles define *"El desarrollo como las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante"*.

El desarrollo del personal puede ser conceptuado como *"El conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano"*. Chiavenato, (2003)

Chiavenato, (2005) En su labor de desarrollar el talento humano, el especialista del área se esfuerza por lograr que la diversidad del talento a disposición de la organización se incorpore en un clima laboral favorable y en una cultura organizacional democrática y participativa que posibilite el conocimiento de los factores clave de los empleados integrados para dar forma o condicionar en el orden correcto para orientarlos con el fin de incrementar los resultados esperados por la organización.

El capital humano es intangible, por lo tanto, no puede administrarse de la misma manera en la que la organización administra los productos y las tecnologías. Es por esto que las acciones que se desarrollan estarán enfocadas en potencializar a los empleados a favor de resultados organizacionales y el propósito del objetivo principal del proceso de cambio organizacional. (Bohlander y Snell, 2009)

El proceso de desarrollo de talento humano, es obra de un continuo proceso que parte de la evaluación del desempeño la cual permite gerenciar, dirigir y supervisar el equipo de trabajo, en el cual se pretende identificar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, las necesidades de mejoramiento permanente y el aprovechamiento eficiente de los recursos humanos Pardo, (2007)

Urdaneta (1992) afirma que el desarrollo del talento humano es el proceso de llevar a las personas a trabajar a partir de sus propios conocimientos, actualizando y mejorando plenamente su potencial. Considerado como un proceso en el que los trabajadores desempeñan un papel activo en el que las actividades de desarrollo de talento humano consistirán entonces en llevar a cabo programas en los que quienes hacen parte de la Organización concederán participar activamente en el apoyo al desarrollo de la organización, por lo que el desarrollo del talento humano conlleva al desarrollo de la organización.

Por su parte Bauzá, E. y Bermúdez, F (s/a) especifican, que el subsistema de desarrollo en el marco del Sistema de gestión de los recursos humanos, comprende el conjunto de acciones que permiten aplicar estrategias, para ajustar los aprendizajes de los trabajadores a las necesidades de formación inherente al desarrollo de la actividad laboral de la entidad, así como de los procesos de aprendizaje, capacitación y formación profesional para el mejor desempeño de un trabajador en su puesto de trabajo.

Gómez y Mejía, (2001) exponen que el desarrollo de recursos humanos es un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia para perfeccionar los niveles de competencia de los colaboradores y el desempeño organizacional por medio de programas de Capacitación y desarrollo. La capacitación está diseñada con el fin de permitir que los aprendices obtengan los conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales. El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del puesto de hoy, tiene un enfoque de más largo plazo, prepara a los empleados para estar al día con la organización mientras ésta cambia o crece.

Chiavenato (2002) define el desarrollo del talento humano como un proceso encaminado hacia la educación y la orientación hacia el futuro, enfocado en el crecimiento personal del empleado y su futura carrera más que en el cargo actual.

Según De Cenzo y Robbins (2001), el desarrollo de los empleados se enfoca en los puestos venideros que se pueden llegar a ocupar dentro de la organización, lo que implica la adquisición de nuevas habilidades y aptitudes.

Nadler y Nadler (1990) definen el desarrollo de los recursos humanos como un *“conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje, proporcionadas por la organización dentro de un*

período específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o crecimiento humano, incluyendo tres áreas de actividades: entrenamiento, educación y desarrollo”.

Rodríguez- Serrano (2004) plantea que lo ideal es que cada persona dentro de la organización cuente con su propio programa de desarrollo de sus capacidades, con el fin de orientar y dar seguimiento al progreso del colaborador en la organización. De esta manera, cada persona consigue progresar con el desarrollo armónico de los factores de desempeño eficaces necesarios para ejecutar los cargos asignados en su trayectoria laboral.

La función de Desarrollo de Recursos Humanos, en palabras de Alles (2006) tiene como objetivos principales el incremento de capacidades de los empleados para garantizar su crecimiento y progreso en la carrera; así como el mejoramiento de sus capacidades intelectuales y emocionales; enfocar aspectos menos tangibles como las capacidades, actitudes, los comportamientos, los valores, y considerar datos como sus inclinaciones de carrera, evaluaciones de desempeño y necesidades organizacionales.

Por último, esta misma autora, ha determinado que en consecuencia de lo anterior, se puede decir que las principales funciones del desarrollo de recursos humanos son, *“1) administrar las descripciones de puestos y supervisar su vigencia, 2) definir los planes de carrera de la organización, 3) coordinar las evaluaciones de desempeño o implementar las herramientas para llevarlas a cabo, 4) administrar los sistemas de planes de sucesión, y en algunas ocasiones 5) supervisar la formación y el entrenamiento del personal. A medida que los empleados adquieren antigüedad y madurez personal en la organización, los conocimientos, habilidades, actitudes y aspiraciones se modifican y motivan al empleado de manera diferente”.*

SUBPROCESOS DE LA PRÁCTICA DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO:

Formación:

El término Formación, proviene del latín *“formatio”* (acción y efecto de formar). El cual se refiere al desarrollo de las capacidades específicas de cada individuo y es en efecto tanto de la acción de los agentes externos como del propio desarrollo del ser.

Según R. Buckley y Jim Caple (1991), Define la formación como un proceso sistemático y planificado por medio del cual se refuerza el conocimiento del ser humano, teniendo en cuenta las actividades y prácticas que se dan a través del aprendizaje para capacitar de una manera correspondiente y conveniente en el trabajo de cada individuo, es así, como se da un reforzamiento positivo en el “*ser*”.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente Buckley (1991) considera el término formación como: “...*la formación normalmente implica la adquisición de conductas, hechos, ideas, etc., que se definen fácilmente en un contexto de trabajo específico. La formación está más orientada al trabajo que a la persona. La educación, por otro lado, está más orientada a la persona, es un proceso más amplio de cambio y sus objetivos se prestan menos a una definición precisa.*”

Se puede observar que dentro de la lectura se evidencio diferentes estrategias de formación y desarrollo, las cuales fueron de gran importancia e idóneas para tener en cuenta dentro del trabajo investigativo. Se encuentran las que propone la autora Martha Alles en su libro “*Diccionario de Competencias, la trilogía toma I*” (2009), las cuales se adaptan a las principales necesidades dentro de las que se pueden relacionar:

Los procesos de formación deben tener un alcance dentro de todo el organigrama organizacional, basado tanto en las necesidades de la empresa como en las necesidades cambiantes del mercado, ya que en cada proceso será pertinente contar con personal capacitado en diferentes niveles para orientarse en la estrategia organizacional. Es así como se cita una frase representativa y de gran importancia en los procesos de formación y desarrollo para hallar la estrategia organizacional.

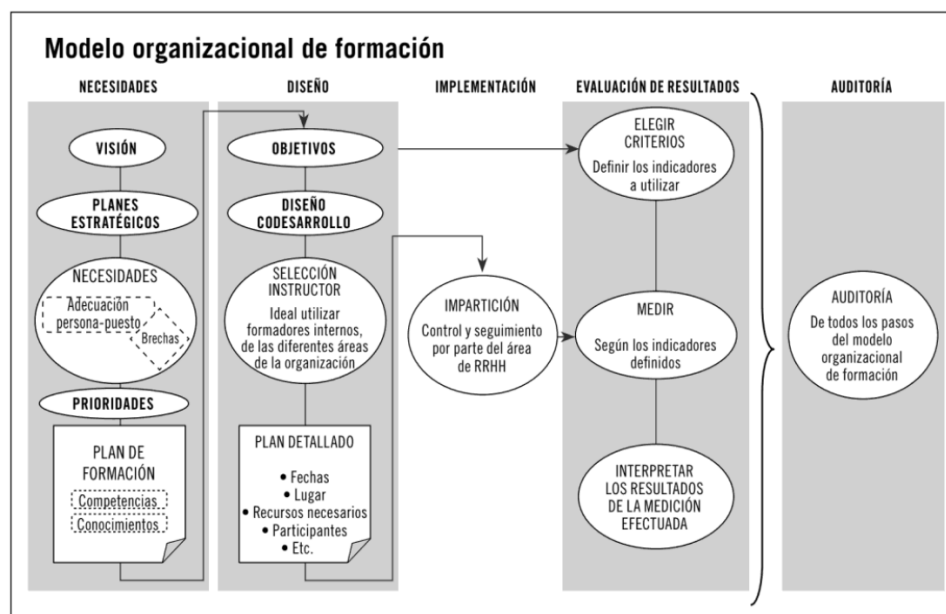
“Si las competencias, conocimientos y experiencia de los distintos integrantes (de la organización) son los adecuados para alcanzar la estrategia, la organización estará más cerca de lograr los resultados esperados”.

Es importante que dentro de la empresa se tenga un modelo de formación, ya que este va a marcar los cambios representativos y va a ayudar a organizar los objetivos organizacionales los cuales se expresan a través del direccionamiento estratégico de la organización teniendo

en cuenta las etapas de: necesidades, diseño, implementación, evaluación de resultados y por último auditoría.

Figura 3

Modelo y fases de un modelo de formación



Alles, M. (2019). Modelo organizacional de formación. [Figura]. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=keH4DwAAQBAJ&pg=PA90&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false

Según Domínguez (2001), en el artículo un modelo para la formación del talento humano en la organización en el siglo XXI, la formación está llamada a propiciar las metodologías y herramientas para lograr la transformación que se requiere.

Además, Drucker citado en el artículo El factor del talento humano en las organizaciones, afirma que “Lo importante del conocimiento es su capacidad para producir riqueza”. de igual forma podría decirse que Mejía, Bravo, Montoya (2012) plantean el “talento humano” como: “*todos los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de los empleados que hacen parte de una organización. Es un medio relevante para la planeación de proyectos de vida y de trabajo del personal, pero al mismo*

tiempo es un aspecto clave para el logro de los objetivos y mejoramiento de posibilidades organizacionales futuras en términos de competitividad”

Capapé et al. (2016) afirman que la formación se basa en capacitar y desarrollar las potencialidades del trabajador: *“Capacitar para que estos adquieran nuevos conocimientos y corrijan las deficiencias existentes; y desarrollar las habilidades que resultan necesarias para la organización en el largo plazo”*.

En el artículo *Inversión para la formación del talento humano en empresas farmacéuticas del estado Zulia - Venezuela* nos encontramos que existen 3 tipos de análisis que deben hacerse para hallar las necesidades de formación dentro de una organización según Briceño et al. (2012) textualmente: 1) Un análisis organizacional para examinar toda la compañía y determinar en qué área, sección o departamento se debe llevar a cabo la formación. 2) Un análisis de las personas para saber a quién se necesita adiestrar y qué clase de formación se necesita. 3) Un análisis de las tareas para conocer la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en el programa de adiestramiento.

Yendo en concordancia con otros autores como García et al. (2012) citado en mismo artículo, consideran la formación del talento humano como un vínculo necesario para lograr una ventaja competitiva sostenible y resultados económicos.

Según Dolan et al. (2007) la formación se divide en dos: Formación en el lugar de trabajo y la Formación fuera del lugar de trabajo.

Para esto comprendemos que la formación en el lugar de trabajo tiene 4 etapas que son: a) Elección y preparación del formador, b) Explicación total del trabajo que deberá ejecutar el personal en formación, c) Ensayo y demostración en el puesto de trabajo por parte de la persona encargada de la formación, d) Retroalimentación minuciosa entre la persona que está recibiendo la formación y el encargado de la misma.

Sin embargo, para Gómez et al. (2009), el entrenamiento fuera del puesto de trabajo posee opciones que muy posiblemente deban implicar la ausencia de la o las personas que están próximas a aprender, para ello se cuenta con cursos de capacitación en instituciones pública y privadas, programas de convenio con otras instituciones y la capacitación vía Internet.

Para implementar un proceso de formación objetivo, se debe iniciar las necesidades de formación.

En este punto se debe validar cuáles son las necesidades reales de formación para la empresa, el objetivo, su contenido, las personas a las que van dirigidas y determinar si el desarrollo es una actitud, conocimiento o habilidad de manera que cierran brechas organizacionales. Dentro del análisis de necesidades se encuentran tres: de la organización, del desarrollo de su cargo o tarea y el personal.

Análisis de la tarea: es validar el conocimiento que debe efectuarse en cada puesto de trabajo teniendo en cuenta las funciones, las herramientas y resultados esperados.

Análisis de personal: validar las competencias, habilidades y aptitudes que requiere el cargo versus el nivel de desarrollo que tiene la persona para lograr formar la persona

Posteriormente, se debe determinar las cuestiones necesarias para el plan de formación desde el quién, qué y dónde, el cual se valida desde los siguientes conceptos:

¿Quién recibirá la formación? Aquí se determinan las personas a las que se impartirá el nuevo conocimiento, de esta manera saber si es individual o colectivo que guiará la metodología para impartir el conocimiento, ahora bien ¿Quién impartirá la formación? Se debe determinar si son agentes internos o externos, validando siempre que cuenten con el conocimiento y pedagogía, que lo lleve a transmitir el mensaje de forma adecuada.

¿Qué medios utilizar? Se habla de la estructura de la capacitación, la metodología, herramientas que se requieren para lograr atraer la atención del público objeto.

¿Cuál debe ser el grado de aprendizaje? Determinar el objetivo de la capacitación y el nivel que desea llevar en la destreza básica, las habilidades interpersonales o integradores y conceptuales para poder tener una orientación de lo que va a evaluar o la necesidad que tiene la empresa.

Así mismo, Dolan et al (2008) menciona que se debe tener en cuenta el antes de la formación que debe desarrollar en grupos homogéneos de capacidades, establecer entornos para facilitar el aprendizaje, conocer el estilo de aprendizaje, establecer una metodología clara e indicarle a las personas en qué consiste la importancia de asistir a dicho proceso, seguidamente durante la ejecución se debe garantizar una participación activa, establecer los objetivos, permitir practicar lo aprendido e ir retroalimentando el procedimiento y después del proceso de formación hacer seguimiento de incorporar esos conocimientos a la empresa. El último paso, es realizar la evaluación de los programas de formación y de desarrollo: la cual se entiende como una actividad útil y necesaria para conocer a qué nivel se cumplieron los objetivos establecidos, es así que esta evaluación debe contemplar si existió un cambio en el personal y si este se debe a la formación recibida por los capacitados. Se recomiendan cuatro aspectos importantes para crear la evaluación:

1. Respuesta a la formación: inicialmente conocer qué piensan los participantes del proceso de formación.
2. Aprendizaje: validar que conocimientos han adquirido las personas e incorporado en su gestión.
3. Comportamientos: han desarrollado algunos comportamientos nuevos en la gestión de su cargo.
4. Resultados: se ha mejorado el desarrollo de los cargos cumpliendo con los objetivos establecidos.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario definir la capacitación debido a que son procesos que nos ayudarán a lograr a entender la adquisición de conocimiento al interior de las organizaciones.

Capacitación:

Fleitman (2013), considera que la capacitación es un componente estratégico a fin de que las empresas logren ser competitivas, de manera que es necesario capacitar continuamente a los trabajadores de confianza y a todos los empleados en general. Se entiende que las empresas deben poner mucho interés en las insuficiencias de desarrollo del elemento más importante,

en este caso el personal, para ello es conveniente diseñar programas de capacitación puestos en marcha basados en una exploración de las necesidades de cada persona, que permitirán conocer los requerimientos del personal.

Según la Universidad del Caribe – Panamá (2016), da como ejemplo tipos de Capacitación y son las siguientes:

Capacitación Inductiva:

Tiene como objetivo lograr la integración entre el colaborador, sus compañeros de trabajo y sus directivos como determinante dentro del proceso de selección o previo a la misma y esta consiste en generar programas de capacitación para luego seleccionar a los candidatos o postulantes que mejor se desempeñen dentro de la misma para realizar las funciones correspondientes.

Capacitación Preventiva:

Previene y orienta los cambios dentro del personal para generar un mayor rendimiento teniendo en cuenta sus destrezas y competencias las cuales pueden debilitarse a lo largo del tiempo. Consiste en tener una orientación constante y mantener actualizado al personal dentro de nuevos conocimientos, teorías y herramientas que ayuden a la empresa a mantenerse a la vanguardia para lograr adaptación con las exigencias del medio, en general de la empresa y los cambios que se generen por fuera tengan un impacto dentro de la misma.

Capacitación Correctiva:

Planea corregir o mejorar brechas de desempeño que se requieren para el desarrollo de los cargos, encontradas en la evaluación de desempeño realizada dentro de la empresa, así como en los estudios de las necesidades de formación dando como respuesta a esto, acciones de capacitación.

Dando paso a la definición de Inducción teniendo en cuenta el papel tan importante que tiene junto a la capacitación y formación durante el primer acercamiento del personal con el lugar de trabajo.

Inducción:

Chiavenato (2006) citado por Castillo (2013) define inducción como el primer acercamiento de las personas a las diferentes actividades relacionadas con su rol y lo que se espera del mismo por medio de objetivos de igual forma Chirinos (2009) citado también por Castillo (2013) afirma que es una forma de enseñarle a los nuevos colaboradores las dinámicas internas para generar una mejor adaptación y una mejor conexión con la cultura. Además, es citado por Sarabia (2010) afirma que la inducción empresarial tiene como fin: Reducir la ansiedad de los nuevos colaboradores, Reducir la rotación, ahorrar tiempo, acariciar expectativas realistas.

Es aquí donde abrimos paso a los diferentes tipos de inducción en donde según Villegas (1998) citado por Castillo (2013) nos afirma que existen dos tipos de inducción, la inducción General y la inducción específica en la primera.

Según Santis (2013) citado por Flores (2018) nos muestra que la inducción se realiza gracias a unos pasos, estos pasos facilitan la ejecución dentro de las empresas de manera ordenada y con facultad de seguimiento.

Primera etapa: Se le brinda información a los nuevos colaboradores relacionada a las generalidades de la empresa que impactan su nuevo cargo, en este caso la misión, visión, valores, políticas, sueldo, etc.

Segunda etapa: Realizada por parte del líder directo o compañero de labor con antigüedad, en donde se le brinda información puntual de su puesto de trabajo, la seguridad, el recorrido por la planta, un espacio de preguntas y respuestas y finalmente la presentación oficial ante sus compañeros y equipo de trabajo.

Tercera etapa: En esta etapa el enfoque principal es el seguimiento frente a la información suministrada y las personas de recursos humanos junto al líder directo serán los encargados de velar porque no quede ninguna duda y que toda la información suministrada quede clara.

El proceso de Inducción, lo deben recibir todas las personas que ingresan a la organización, y aun las que ya permanecen en la misma, este proceso, se debe brindar una vez al año como mínimo, de esta manera, se podrá actualizar los conocimientos de cada colaborador y aun reforzar falencias y vacíos que se crean en el transcurso del trabajo diario.

Otra de las definiciones que nos acompañan es la de Dessler (1988, p. 261), citado en Elorriaga, Barreto (2015) por lo que define a la Inducción como el *“programa de capacitación para los nuevos empleados en el que el departamento de personal y los supervisores dan a conocer las políticas, reglas, regulaciones y prestaciones de empleo”*.

Además, se pueden identificar diferentes variables a tener en cuenta en dicha definición, como el objetivo de lograr una alineación entre las principales necesidades entre el empleado y el empleador, obteniendo un engagement y familiarizando al nuevo empleado con la cultura, compañeros de trabajo, directivos, entre otros, con el fin de reconocer la importancia de cada una de las labores internas para lograr el cumplimiento de la visión empresarial. Así mismo, brindando al colaborador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines, razón social de la empresa, su organización y estructura de la misma.

Se debe tener presente que, mediante la Inducción, es necesaria para reducir el tiempo en el que los nuevos colaboradores adquieren las habilidades necesarias para desempeñar su labor, esto generará un efecto potencial en el crecimiento de la empresa y sus ingresos, entre más rápido los nuevos integrantes de la empresa sean autosuficientes y productivos, la organización podrá ejecutar asertivamente sus estrategias y cimentando un futuro del colaborador en la organización.

Yendo en concordancia con la intención del actual proceso académico podría decirse que según Colmenárez (2008) el proceso de inducción de personal enfocado a los nuevos colaboradores, *“Se debe ofrecer como una alternativa de fácil acceso y como significativa oportunidad para agilizar la integración del personal con altas posibilidades de alcanzar los niveles de productividad académica y de investigación deseados”*.

La inducción empresarial cuenta con tres subprocesos:

a. Inducción general:

Esta inducción tiene como finalidad, darle la bienvenida al colaborador, dando a conocer el direccionamiento estratégico, la cultura organizacional, las políticas y reglamentos del manual de convivencia, fomentando su compromiso y sentido de pertenencia hacia la organización por parte del área de Recursos Humanos.

b. Inducción específica:

Tiene el objetivo de explicar a los colaboradores que ingresan en la organización el cómo deberá desarrollar las funciones exactas en el puesto de trabajo, esto implica darle a conocer el perfil de cargo con cada una de sus funciones y los procedimientos que irá a ejecutar, los formatos necesarios de diligenciar y las personas con las que debe interactuar para enfocar sus acciones en el logro de los resultados esperados, esta inducción será brindada por el jefe inmediato o una persona que conozca muy bien las funciones del cargo para la cual fue contratado.

Garantizar esta inducción, es un acompañamiento que le permite al nuevo colaborador irse familiarizando y adaptando al cargo, el ambiente de trabajo, a los resultados del área y las generales de la organización.

c. Evaluación:

Se evalúa el proceso de inducción y toma de acciones correspondientes.

Partiendo de varios autores y su postura frente a los procesos de Inducción que se lleva a cabo en una organización, se es claro, que la efectividad de las acciones de un equipo de trabajo altamente eficaz independiente del área específica que se encuentren, dependerá de la forma como cada miembro de su grupo haga el trabajo y lo integre con el resto del proceso productivo de sus funciones correspondientes.

Esta condición, está íntimamente relacionada con la forma como se lleven a cabo los programas de Inducción y Entrenamiento en cada una de sus secciones y a la vez, la correspondiente conexión que exista entre ellas. Es pertinente, convertir la Inducción en un proceso indispensable para maximizar las potencialidades que el nuevo colaborador puede desarrollar.

Según Barquero Corrales, Alfredo en su libro titulado "Administración de Recursos Humanos", (2005) Pág. 17 menciona "*La inducción es un proceso para orientar y adiestrar al trabajador novato en sus nuevas responsabilidades, y enterarlo de las políticas métodos y procedimientos y otros asuntos de su interés relacionados con la organización de la empresa, los cuales debe conocer para su ejercicio eficiente del puesto.*"

Chiavenato en su libro *“Administración de Recursos Humanos”* Octava edición (2007). Pág. 197 menciona lo siguiente acerca de la Inducción del personal. *“Es un programa intensivo de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización, familiarizándose con el lenguaje empresarial que se emplea, con la cultura organizacional, áreas y departamentos existentes, sus productos, misión, visión y objetivos de la organización, así se logrará que el nuevo integrante aprenda e incorpore conocimientos y comportamientos relevantes para un buen desempeño laboral “*

Partiendo de Martha Alles en su libro *“Diccionario de términos de Recursos Humanos”* primera edición, editorial Granica Buenos aires (2012) pág.105. Menciona lo siguiente acerca de la clasificación de la inducción a la organización: *“Actividad estructurada usualmente a cargo de Recursos Humanos, en la cual se presenta a un nuevo colaborador la historia de la organización, sus características principales, objetivos, productos y/o servicios misión, visión y políticas y toda otra información que le permita al nuevo colaborador conocer lo más profundamente posible su nuevo lugar de trabajo”*. De acuerdo con el mismo autor Gary Dessler en su libro titulado *“Administración del personal”*, menciona en la página. 249 lo siguiente acerca de la inducción específica *“La inducción es el proceso permanente para imbuir en todos los empleados las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que prevalecerán y son esperados por la organización y sus departamentos”*.

Herramientas claves para la Inducción:

El proceso de inducción se vale de múltiples recursos y herramientas para su ejecución, por lo que es importante poder definir las características básicas de este proceso, se debe tener claro las etapas, la duración, las actividades y los recursos que se utilizarán para su ejecución, entre las herramientas más frecuentes tenemos:

a. Charlas:

Estas pueden ser dictadas por el gerente o los supervisores esta técnica se la emplea cuando es un grupo y se quiere dar a conocer aspectos generales y tenemos aspirantes de diferentes cargos.

b. Manual de Inducción:

Consta de información necesaria y fundamental que debe ser conocida por el personal nuevo, esto puede ayudar a mejorar el conocimiento y la adaptabilidad al puesto de trabajo. Este manual debe constar: Argumentos Organizacionales, Beneficios, Prestaciones, deberes de los cargos así el colaborador estará guiado de manera segura para desempeñar sus tareas. No debemos olvidar que al empleado se le debe recibir en un ambiente agradable y sereno con el propósito de disminuir la tensión, miedo, angustia u en su defecto ansiedad que sufre cualquier persona en los primeros días de trabajo. Es necesario preparar un lugar donde el trabajador se sienta a gusto, con el propósito de hacerlo sentir alguien muy importante, la impresión que se lleve el colaborador en ese momento es fundamental para el éxito de la organización, todo lo que se haga o se deje de hacer en esos primeros días, pues es lo que más se recordará y notará en el resto de su estadía en la organización.

Tipos de Inducción:

Robbins Coulter en su libro denominado “*Administración*”, octava edición, 2005 pág. 293 México menciona lo siguiente acerca de los tipos de inducción:

a. Inducción Formal:

Es aquella que está programada de acuerdo a las necesidades de la inducción general y específica que tenga el nuevo colaborador, el área de Recursos Humanos, es el encargado de brindar toda la información al colaborador para facilitar su adaptabilidad. Puede durar desde 1 semana hasta 1 mes, según las necesidades de la organización.

b. Inducción Informal:

Está relacionada con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad del día a día de la empresa donde un trabajador antiguo orienta a un colaborador nuevo sobre la correcta ejecución de las tareas. Es importante que la empresa tenga claro la impresión y el conocimiento que le quiere brindar al nuevo colaborador ya que de aquí parte el desempeño, la actitud y la relación que tendrá con la organización, compañeros y trabajo.

Es pertinente mencionar el hecho que al proceso de inducción de personal no se le brinda la importancia que se requiere, en el transcurso de la investigación, se puede evidenciar que este proceso se le toma en cuenta como parte minoritaria en el reclutamiento y selección, cuando debería ser un punto fuerte en la administración y gestión del talento humano, debido

a que este proceso es el primer contacto que las personas tendrán con la organización y de esto dependerá la impresión que ellos vayan a tener en un futuro de la misma, hasta el punto de llevarlos a un compromiso personal con la organización para de esta manera tener la seguridad de que podremos contar con las personas incondicionalmente.

Estructura y diseño del proceso de Inducción de personal:

Tabla 1

Planificación del Proceso de Inducción

Objetivos específicos	Acciones	Procedimiento	Resultado
Iniciar el proceso de integración del talento humano mediante la presentación de la misión, visión y estructura organizacional.	Identificar el talento humano nuevo de la organización. Reconocimiento de la organización. Presentación de la misión, visión, y estructura organizacional	Diseñar un diagrama que permita visualizar el flujo del trabajo y la información de la empresa.	Educar al talento humano sobre los procesos de la organización.
Realizar seguimiento al proceso de inducción y reinducción, con el fin de evaluar el impacto que genera en los empleados y la organización.	Observar el desempeño de los profesionales en su área.	Talleres Encuentros mensuales Mesas redondas para sus respectivas socializaciones	Efectividad en los procesos y procedimientos que se realizan en la empresa Freski Pollo G-B.S-A-S. Mejorar las deficiencias que se presentan en la organización. Talento humano capacitado para solucionar las expectativas de la empresa y

			clientes del mismo. Rendimiento de los colaboradores en su área u puesto de trabajo
Evaluar el conocimiento adquirido por parte del talento humano acerca del funcionamiento de la organización	Evaluación escrita que permita identificar el grado de conocimiento adquirido de los colaboradores acerca de la organización Freski Pollo G-B.S.A.S.	Registro de evaluación de los temas capacitados. Prueba piloto para evaluar la efectividad del manual de inducción. Encuestas al talento humano Lista de chequeo para verificar el cumplimiento de las actividades.	Talento humano que esté capacitado para cumplir con sus funciones, brindando calidad y atención a los clientes internos, externos y productividad en sus funciones. Indicadores que nos permitan realizar correctivos necesarios para mejorar los procesos.

Fuente: Flores (2013). Desarrollo del programa de inducción [Figura]. Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/12404/1/FCHE-PSIP-69.pdf>

Liderazgo

Desde la antigüedad, el hombre ha creado estructuras jerárquicas con el fin de tener control, establecer reglas y resolver los conflictos interpersonales. Es así, como el interés por el liderazgo y sus implicaciones a nivel colectivo ha ido aumentando en las últimas décadas donde su definición y aplicación ha sido cambiante a través de los tiempos. Al hablar de liderazgo, Alles (2002) lo define como *“La habilidad que resulta necesaria para la orientación de grupos de seres humanos en un trayecto determinado donde se integran las*

opiniones de los otros, además del seguimiento de los objetivos que se han fijado y la aptitud de dar feedback". En esta dinámica encontramos el deseo de guiar a otros, la motivación, la inspiración de confianza, la transmisión de energía, el planteamiento de conflictos para la calidad de las decisiones. Es decir, poder proveer el coaching (ayudar a aprender) y dar feedback para el desarrollo de los grupos de colaboradores.

Por otro lado, Yarce (2009) agrega que en el liderazgo se habla de una visión participativa más que autoritaria, nace desde adentro y es desde allí que se despliega el accionar; los líderes se apropian del espíritu de liderazgo y lo llevan a sus planes y proyectos; no siendo una condición para exhibir como un trofeo, sino para ser puesto al servicio de todos. Dado que las organizaciones actuales buscan cada vez ser más competitivas y logran una mayor comunicación humana, el liderazgo juega un papel importante dentro de estos procesos donde el éxito de la compañía está medido en gran parte por la capacidad de dirección e involucramiento de todos los actores de la organización.

Finalmente, se amplía la información con algunas definiciones adicionales de liderazgo: "Conseguir de las personas una capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia la consecución de un proyecto común" (Gómez, 2008).

"El liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores" (García, 2011).

"El liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros" (Lupano y Castro, 2008).

A partir del nivel de Liderazgo identificado en la empresa FRESKI POLLO G-B-S,A.S, el cual viene siendo Líder Transformacional, se es pertinente tener claridad del mismo partiendo de su definición.

Líder Transformacional

Según Bracho, García (2013), Bass y Avolio (2006), Velásquez (2006), Lerma (2007), Leithwood, Mascall y Strauss (2009). Respecto a la definición de liderazgo transformacional, plantean que el mismo comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo. 166 Otilia Bracho Parra y Jesús García Guilianny Telos Vol. 15, No. 2 (2013) 165 - 177.

El Líder podrá ostentar de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de dirección. Este se enfoca en motivar a las personas a aportar su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas. Se generan cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los cuales representan a su vez, un beneficio para la colectividad. Asimismo, para Velásquez (2006), el liderazgo transformacional es un estilo definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores.

Este último autor citado afirma, que el Liderazgo Transformacional implica un enfoque hacia la visión para impulsar la conducta efectiva de los seguidores, motivando la capacidad de asumir los aspectos que determinan la cultura organizacional, favoreciendo el cambio organizacional. Por su parte, Lerma (2007), agrega como el liderazgo transformacional presenta un conjunto de lineamientos que postulan que las personas seguirán a quien los inspire, donde los seguidores con visión se enfocan en lograr significativas metas, siendo importante actuar con entusiasmo y energía. Con este Liderazgo se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, el mismo tiende a motivar así como cambiar a las personas, impulsando a los trabajadores a actuar por encima de sus propias exigencias laborales; este, comprende un proceso de dirección, en el cual la transformación del entorno representa un aspecto fundamental, lo cual es posible a través de la acción del líder quien inspira y motiva a sus seguidores; siendo pertinente considerar estas acciones de los Líderes en cualquier tipo de organización, por cuanto indistintamente de las actividades llevadas a

cabo, es requerido un proceso de dirección focalizado a la transformación, el cual se relaciona con el logro de los objetivos.

Este, logra motivar e incentivar a los seguidores a que participen activamente en los cambios del entorno interno, para lo cual sensibiliza a cada uno de ellos para que se empoderen de la misión y la visión; consecuentemente se activen para alcanzarla, dentro de un clima laboral sano, laborando con entusiasmo, con mística, responsabilidad, productividad, alto sentido de compromiso con el alcance de los propósitos organizacionales.

Continuando con la teoría del liderazgo transformacional, este se puede definir como, el tipo de liderazgo ideal, ya que estimula e inspira a los seguidores para la consecución de metas y objetivos, logrando que estos mismos desarrollen la habilidad de dirección; esto se logra alineando los objetivos y metas de la organización con los seguidores, el líder y el grupo de trabajo (Bass & Riggio, 2006).

Este tipo de liderazgo según Bass & Riggio (2006); Lupano y Castro (2008) se nutre de cuatro componentes: Influencia: los líderes son carismáticos, razón por la cual son respetados, admirados e imitados por parte de los seguidores. Inspiración: el trabajo en equipo es fundamental; entusiasmo y optimismo se presentan al implicar a los seguidores en la visión del futuro. Estimulación intelectual: se estimula a los seguidores a ser innovadores y creativos; no se realizan críticas por errores individuales o por ideas diferentes a las del líder. Consideración individualizada: el líder actúa como un entrenador o mentor; las tareas son monitoreadas con el fin de evaluar si los seguidores necesitan más apoyo para el cumplimiento de metas. Un líder transformacional es capaz de crear fuertes compromisos y lealtad por parte de los seguidores, además de esto, al brindarle confianza y apoyo, se incrementará la autoestima, la dirección impartida por parte del seguidor y su satisfacción para poder cumplir con las metas y objetivos que se propone la organización (Bass & Riggio, 2006).

Formación en Liderazgo

De acuerdo con cuervo (2012). el líder nace, pero también se hace, y lo explica a través de un ejemplo: hay personas que nacen físicamente propensas para el atletismo; pero para llegar

a ser grandes atletas se requiere de entrenamiento constante; de la misma forma, el o la líder puede formarse teniendo como base las cualidades innatas con las cuales nacen todas las personas.

De manera general, Costa P (2010) señala que un líder es un emprendedor con habilidad para inspirar y lograr que las personas interioricen y cultiven sueños y objetivos, para tomarlos realidad. Para ello, el líder siempre está dispuesto a escuchar a las personas, reconocer sus emociones, creencias, valores. A potenciar sus acciones y productos a través de la participación en la organización. Por todo lo anterior, es evidente que la formación de líderes implica un proceso complejo y completo, donde la persona que esté en formación adquiera habilidades y destrezas sobre la escucha activa, el reconocimiento de sus emociones, creencias, valores y limitaciones que le permitan mejorar y superarse. Además, para la formación de líderes, es necesario un equipo conformado por expertos en la materia (en este caso, un equipo que se defiendan y comprendan el ámbito organizacional), que dominen tanto temas relacionados como teorías que lo apoyen, en conjunto con la experiencia práctica, la cual enriquecerá el que hacer de las personas que están siendo formadas.

Por otro lado, para Pinto (2010), es pertinente para la formación de líderes, el desarrollo de un diseño metodológico que promueva y favorezca el desarrollo de habilidades y capacidades que influyeran a los miembros que integran a la empresa desde el nivel individual hasta el nivel grupal. Finalmente, es conveniente considerar que, para la formación de líderes, es primordial comprender la empresa como una organización estructurada por recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros y tecnológicos. De ahí que a continuación se analizará la importancia de la formación de líderes.

El desarrollo de una visión crítica en la formación del liderazgo implica crear las condiciones para que el profesional comprenda los retos organizativos, pero también, las responsabilidades asociadas al rol de la conducción de grupos humanos. Ello implica una discusión, ya no solamente sobre los medios, sino principalmente sobre los fines de la actividad directiva. Este aspecto, trata de utilizar la literatura disponible y los estudios de caso para crear la consciencia de que el liderazgo, más que un fin en sí mismo, es una forma de organizar el esfuerzo colectivo para la obtención de objetivos comunes e impactar positivamente a las personas y a la sociedad (Guthey, Kempster, & Remke, 2019), y que, por

este motivo, su ejercicio no pertenece al dominio de la técnica, sino al de la ética y la política (Arendt, 1993), encontrando en la misma, como se trata de una relación que se ubica en la esfera de lo público y que sólo adquiere sentido debido al carácter plural de la vida y las experiencias humanas.

El liderazgo va más allá de las visiones esquemáticas, binarias, de las teorías comportamentales y que, por el contrario, tiene múltiples manifestaciones y formas de expresarse (Saavedra-Mayorga, 2014). Es pertinente analizar el trabajo de dichos autores como Alvesson y Spicer (2011), quienes a partir de una aproximación inductiva y utilizando la metáfora como recurso heurístico, muestran que el Liderazgo asume diversas caras, el cual, puede ser entendido y ejercido de maneras muy diferentes e incluso contradictorias. Cada una de estas manifestaciones, tiene distintos efectos en los resultados, pero sobre todo en la cultura de la organización.

Por su parte, siguiendo a Robertson (2004), el aprendizaje del liderazgo se basa en experiencias reales en el trabajo del líder, observación reflexiva de estas experiencias, oportunidades para preguntar y solucionar problemas, analizar y desarrollar nuevas maneras de pensamiento y conducción después probar nuevas ideas. Este modelo, basado en la teoría del aprendizaje de Kolb, propone que la experiencia profesional por sí mismo tiene gran valor en el desarrollo profesional, en concreto, la transformación de un líder se genera mediante los nuevos aprendizajes presentes en las experiencias diarias. A su vez, se basa en un proceso de formación y entrenamiento con pares. El desarrollo profesional, comienza cuando el Líder identifica y reconstruye una experiencia para abordarla con mayor cuidado, escuchando la retroalimentación de pares y de otros que trabajan con él/ella, combinando su información con esta nueva información exterior para desarrollar nuevos principios, conceptos y teorías para utilizar en su trabajo. Cuando el líder experimenta reflexiones con estas nuevas teorías, el nuevo aprendizaje probablemente ha ocurrido.

Las lecciones extraídas del estudio realizado por Darling - Hammond, LaPointe, Meyerson y Orr (2007), del Stanford Educational Leadership Institute, sobre programas ejemplares en formación de líderes en Estados Unidos, da cuenta que todos los programas de formación pre- servicio analizados compartían los siguientes elementos:

1. Un diseño curricular comprensivo y coherente, alineado con estándares profesionales y con exigencias del estado
2. Fundamentos y diseño curricular que enfatiza el liderazgo pedagógico y mejora de la escuela.
3. Metodologías activas y centradas en el estudiante, que integra la teoría y práctica y estimula la reflexión Valeria Pinto; Servio Galdames; Simón Rodríguez.145.
4. Estrategias de enseñanza-aprendizaje que incluye aprendizaje basado en problemas, investigación acción, proyectos o planes de acción en establecimientos reales, elaboración de reportes escritos, y portafolios con un importante evaluación y retroalimentación de pares, profesores y de los propios profesionales en formación
5. Equipos docentes de los programas de formación integrado tanto por profesores universitarios como por profesionales con experiencia en liderazgo y administración en establecimientos
6. Apoyo social y profesional, a través de estructura de cursos en cohortes, mentorías y asesoramiento por parte de directores con mayor experiencia
7. Exigente y riguroso reclutamiento y selección de profesores expertos con potencial de liderazgo
8. Buen diseño y supervisión de internados o prácticas, permitiendo a los profesionales en formación participar en responsabilidades de liderazgo por periodos importantes de tiempo, bajo la tutela de líderes expertos.

Figura 4

Ejemplo de diseño curricular de formación basada en liderazgo

Módulo	Definición	Objetivos	Contenidos
Liderazgo	Conduce, orienta y motiva a personas y equipos a su cargo, hacia una visión alineada con los valores del Proyecto Educativo Institucional, conduciéndolos hacia altos estándares de desempeño y propiciando un clima laboral favorable.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar el liderazgo como concepto - Revisar y analizar los componentes y practicas principales de liderazgo señalados en la bibliografía - Identificar recursos y brechas para el desarrollo del liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo transformacional y liderazgo distribuido - Liderazgo y Proyecto Educativo Institucional - Componentes y prácticas de liderazgo centrado en el aprendizaje
Gestión de la innovación	Conduce al equipo a través de procesos de gestión innovadores al desarrollo de la comunidad educativa, implementando soluciones nuevas para resolver problemas, conflictos y resistencias propias de los procesos de cambio.	<ul style="list-style-type: none"> - Comprender el concepto de innovación en la cultura escolar y las tensiones que esta produce. - Reconocer en sus prácticas habituales estrategias de apoyo a sus pares en la implementación de innovaciones - Desarrollar estrategias para la innovación 	<ul style="list-style-type: none"> - Conceptos de cambio e innovación. - Asesoramiento y apoyo entre pares. - Estrategias de asesoramiento entre pares, integrando teorías de Marzano y Havelock
Comunicación para la interacción	Escucha activamente y se expresa en forma clara y asertiva, facilitando el intercambio de información de manera eficaz, influenciando positivamente el actuar de los demás	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer los elementos de la comunicación activa - Identificar barreras de la comunicación en el ejercicio docente - Ejercitar mecanismos y herramientas de retroalimentación para una comunicación activa entre pares 	<ul style="list-style-type: none"> - Elementos y dinámica del acto comunicativo - Componentes de la comunicación activa - Diferenciación entre juicios, prejuicios, afirmaciones y pedidos, e interpretaciones en el acto de habla
Trabajo en equipo	Gestiona efectivamente la consecución de objetivos comunes trabajando con otras personas, áreas e instituciones, comprometiéndose, responsabilizándose y dando cuenta del cumplimiento de ellos.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer el rol de los equipos en el desarrollo de las organizaciones escolares - Analizar los elementos centrales de los equipos de alto desempeño y equipos adaptativos - Identificar las condiciones que favorecen el trabajo en equipo en las organizaciones escolares 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo y su relación con mejora en el desempeño. - Equipos de trabajo Adaptativos. - Equipos de alto desempeño
Gestión del tiempo	Organiza, planifica y sistematiza sus actividades en función de los objetivos y de la coordinación con los demás, apoyándose en las herramientas que dispone para ello, como también generando las propias adecuadas al entorno en el que se encuentra, siendo conciente a su vez, de las emociones que esta gestión conlleva.	<ul style="list-style-type: none"> - Comprender las implicancias de la gestión del tiempo en el desempeño tanto personal como del medio en el que se desenvuelve. - Conocer herramientas de manejo que permitan el desarrollo y fortalecimiento de esta competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción a la Gestión del tiempo - Gestión del tiempo y Desarrollo personal y organizacional: elementos claves y consecuencias de una gestión exitosa. - Herramientas de manejo para la gestión del tiempo

Pinto, V. Galdames, S. Rodriguez, S (2019). Aprendizajes y desafíos para la formación de líderes intermedios de organizaciones educativas. [Figura]. Recuperado de <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/123/114>

Partiendo del Liderazgo, su modelo pedagógico, los desafíos y responsabilidades que el mismo tiene, se es pertinente identificar las acciones que están presente, teniendo claro las

variables representativas que inciden en innovaciones en el trabajo, en la mejora y cambio de las organizaciones. Sin embargo, es pertinente aclarar que actualmente, es importante identificar y plasmar como aún existen brechas significativas en comprender el desarrollo de conocimientos y habilidades profesionales de directores/as a través de su trayectoria profesional. A nivel internacional, la discusión indica los desafíos de distribuir y planificar la sucesión del liderazgo, sosteniendo y proyectando los esfuerzos de mejora, dando cuenta tanto de la relevancia de la formación progresiva y certificación pre- servicio de líderes, como del reconocimiento de líderes intermedios y docentes líderes en la organización escolar (Galdames y Rodríguez, 2010).

Desarrollar estudios y analizar experiencias respecto de procesos de formación en etapas previas a cargos directivos entregará valiosas evidencias para conocer y comprender los desafíos de la construcción del Liderazgo en contextos y escenarios reales, lo cual otorga sustento para la misma construcción de un mapa de formación y desarrollo de líderes. Así mismo, como lo refieren y señalan los autores, dando primacía como el liderazgo se vincula con una mejora continua en la organización.

Por su parte, en la revisión realizada por Bush y Glover (2003), identifican 4 conceptos que estarían definiendo el liderazgo: influencia, valores, visión y gestión.

Ahondando un poco más dicha investigación realizada, se debe mencionar como existe una gran cantidad de definiciones, en el cual se comparten cómo se identifica el Liderazgo.

Como primer Liderazgo se encuentra la influencia; siendo está comprendida en relación a metas y valores profesionales y personales de cada individuo.

A su vez, el concepto de visión ha ido aumentando en relevancia, en segunda instancia se entiende por este, como estudios han demostrado que los líderes proveen, comunican, desarrollan y motivan una visión compartida. Finalmente, el concepto de liderazgo se cubre con el de gestión.

Considerando la complejidad real en el desarrollo y ejercicio de conocimientos y habilidades de Liderazgo, es que en la actualidad, se propone tanto el diseño de una sucesión planificada, con diferentes etapas progresivas de experimentación, como el fomento del Liderazgo, tanto a nivel de sistema como al interior de las escuelas (Galdames y Rodríguez, 2010).

Al respecto, Hargreaves y Fink (2008) identifican la distribución del liderazgo como uno de los principios para la sostenibilidad de la mejora. En el trabajo de estos autores señalan la "amplitud", en la que "El liderazgo sostenible se extiende. Sostiene el liderazgo de los demás a la vez que depende de él" (p. 30). De esta forma "El *Liderazgo siempre es distribuido. Es un fenómeno fluido, que nada tiene de inmóvil*" (p. 101).

Centrando el líder y quien es considerable mencionar los líderes intermedios y cuál es su rol dentro de las organizaciones. El concepto de liderazgo intermedio se entiende como los docentes tienen un rol clave tanto en la forma en que la escuela se organiza, como en la forma en que se llevan a cabo las funciones centrales asociadas a la enseñanza y el aprendizaje. Estas evidencias fundamentan la importancia de reconocer y estimular la emergencia del liderazgo, no sólo desde el rol del director y su equipo directivo, sino también en los distintos niveles al interior de cada organización.

Los líderes intermedios también pueden ser reconocidos por las funciones que cumplen dentro de la organización y sus principales ámbitos de influencia. Los líderes intermedios se caracterizan por ejercer su liderazgo principalmente a través del trabajo colaborativo con sus pares, el cual se articula en torno al trabajo pedagógico y los problemas propios del quehacer. Entre las prácticas que los líderes intermedios realizan se encuentran:

1. La construcción de equipos de trabajo.
2. La construcción de redes formales e informales para retroalimentar y apoyar la labor profesional.
3. El asesoramiento o coaching para fomentar la mejora de la instrucción y el desarrollo profesional de sus pares.
4. Colaborar en la generación de climas de confianza, participación y compromiso.
5. Facilitar y otorgar entendimiento respecto a los cambios organizacionales y la implementación de acciones propias de las reformas educativas.
6. Generar diálogos e interacciones centradas en las problemáticas propias de la enseñanza y el aprendizaje.

7. Confrontar barreras y promover cambios culturales y estructurales que vayan en beneficio del quehacer y la mejora de la enseñanza.

8. Colaborar y asesorar a los equipos directivos en la toma de decisiones.

4. REFERENTE METODOLÓGICO

Dada la metodología que se implementó y se desarrolló en el trabajo investigativo, donde se construye un paso a paso, dado el primer proceso, el cual, fue realizar una encuesta que Sampieri (1996), define la misma como *"El conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, las encuestas pueden ser descriptivas o explicativas"*. En términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir.

Continuando con el procedimiento mencionado anteriormente, se procede a realizar las siguientes técnicas de recolección de la información:

Población:

La población objeto de este estudio, siendo esta 14 personas pertenecientes al mando medio de la organización de FRESKI POLLO G-B. S.A.S, por ser una empresa pequeña, se permite trabajar con el 100% de los participantes que tengan personal a cargo o responsabilidades a dirigir la organización.

Diseño o enfoque:

Esta investigación se realiza desde una perspectiva cualitativa, especialmente desde la perspectiva de la fenomenología descriptiva. Husserl (1962) describe un fenómeno a partir del significado de la experiencia de vida humana, que el autor denomina ciencia eidética, específicamente por "conocimientos básicos", en el que debemos mencionar estrictamente "volver a las cosas mismas y exigir que todo el conocimiento se base en la experiencia".

Instrumentos:

- Encuesta de caracterización de la población: Cuestionario de seis preguntas creado por el proyecto para recolectar la información sociodemográfica.
- Entrevista semiestructurada junta directiva: partiendo de la segunda encuesta que fue aplicada a todos los Líderes de área se entrevista la junta directiva y accionistas correspondientes de la organización FRESKI POLLO G-B S.A.S. Esto, con el fin de caracterizar el tipo de Liderazgo que se requiere, basado en la planeación estratégica, identificando sus comportamientos y características del mismo, evidenciando el actual vs futuro, que se adapte a la organización y cumpla con todos sus parámetros establecidos. Así mismo, poder evaluar las posibles variables a tener en cuenta en un proceso de transformación, logrando un impacto positivo y mejoras a futuro en pro de la organización.

A continuación, se pueden evidenciar las preguntas realizadas.

Preguntas Test de Liderazgo para la Junta Directiva.

Identificar qué líder necesita la organización, partiendo desde la teoría y desde FRESKI POLLO G-B. S.A.S

1. ¿Cuáles son las principales características identificadas en los líderes de FRESKI POLLO G-B.S.AS?
2. ¿Cuáles son las principales carencias identificadas en los líderes de FRESKI POLLO G-B.S.AS?
3. ¿Cuáles son los resultados esperados, por los mandos medios de FRESKI POLLO G-B.S.AS?
4. ¿Qué tan alineados están los líderes de FRESKI POLLO G-B- S.A.S con la planeación estratégica de la organización?
5. ¿Qué formación han desarrollado en los líderes?
6. ¿Qué competencias deben tener los líderes de FRESKI POLLO G-B.S.AS ¿Como la describe?
7. ¿Cómo visualizan en dos años a los líderes de FRESKI POLLO G-B. S.A.S, según el contexto social y cultural que aborda el sector económico de la organización?

Instrumento Test de Liderazgo (Multifactorial MQL versión 5 corta versión líder): Es un instrumento estándar que identifica el estilo de Liderazgo que emplean los colaboradores o organizaciones, todo bajo un modelo de rango total, el cual consiste en que cada uno de los estilos de liderazgo puede puntuar 100% y si se tienen los tres desarrollados sería el estado perfecto. Nos basamos en la traducción de Vega y Zabala (2014)

Este instrumento, cuenta con 82 preguntas la cual se evalúa en la escala tipo likert de 0 a 4 siendo este el máximo puntaje. Adicional mide los siguientes tipos de liderazgo

Transformacional: Un proceso que se lleva a cabo en la relación líder- colaborador, de una manera que es carismático, el cual se vuelve una fuente de inspiración y ejemplo para emprender sus acciones y busca conocerlos de forma individual para poder proyectarlo a lo colectivo. aquí se miden las variables de: Motivación inspiracional, influencia idealizada, estimulación intelectual, consideración individual

Transaccional: Este, tiene como principio la recompensa amarrada al cumplimiento de los objetivos, de forma que se lee como un contrato entre líder y colaborador, basado en la satisfacción de las necesidades si se cumple o no con lo acordado. Se mide las variables de: recompensa contingente, administración por excepción activa.

Laizz Faire: Es el Liderazgo que le permite la independencia a todos los colaboradores frente al desarrollo de su cargo. En esta oportunidad, solo se presta una ayuda a los colaboradores si ellos lo piden, este no tiene más variables asociadas.

Procedimiento:

El trabajo se desarrolla a través de distintas etapas:

En primera instancia: Se reúnen los participantes del proyecto investigativo, con el fin de poder evaluar con la junta directiva la necesidad de liderazgo que tienen en la organización.

En segunda instancia: Se buscó a qué teoría pertenecía esta caracterización, el cual se se obtuvo como resultado el liderazgo transformacional, por ello se seleccionó el MQL X5,

como **tercera instancia:** Se le da una breve explicación a todos los líderes el objetivo del instrumento de caracterización de la población y el MQL X5, también se entrega el consentimiento informado a todos los participantes, dando claridad sobre la responsabilidad y confidencialidad al ellos diligenciarlos, **Como cuarto paso:** Se solicita a cada líder, responder el cuestionario correspondiente para poder conocer sus carencias en el proceso de liderazgo **Finalmente:** Se analizan todos los resultados obtenidos por medio de excel para describir los hallazgos en la organización.

5. HALLAZGOS

Teniendo en cuenta la información recolectada a lo largo del proceso de aplicación de técnicas, entrevistas y observación que se pudo analizar durante el proceso en la empresa FRESKI POLLO G-B.S.A.S y el análisis de la misma, la comparación con las teorías establecidas con anterioridad, se concluye que a nivel general a pesar de la empresa no tener una estructura bien establecida, planificada, verificada y desarrollada desde los procesos integrales del área de gestión humana, enfatizando carencias bien marcadas, debido a la falta de información, desconocimiento y llevando procesos muy empíricos, se logra identificar las diferentes dimensiones de los procedimientos organizacionales y las implicaciones a nivel de gestión humana.

Mirando el marco institucional anteriormente expuesto, enfatizando el Direccionamiento Estratégico, el cual, fue creado para lograr un proceso más estructurado en dicha organización, dando a conocer su historia, su visión, su misión y sus valores corporativos, siendo este un proceso clave para conseguir los objetivos futuros del mismo. Este proceso involucra la ejecución de un plan estratégico que sea conocido, comprendido y aceptado por el personal encargado de ejecutarlo. Así mismo, con el fin de generar conciencia, reconocimiento, empoderamiento y sentido de pertenencia en cada colaborador de la organización, generando un impacto positivo y sentido de pertenencia de la misma .

De igual manera, se determina con respecto a la información adquirida y la observación de FRESKI POLLO G-B.S.A.S, como no existen ni están planificados los procesos y Sistemas de Gestión, el cual, se ve que no van directamente relacionados al Direccionamiento

Estratégico planteado; lo que quiere decir, que el trabajo ejecutado en la organización a nivel general y por cada colaborador, no está enmarcado y se relaciona con la visión, misión, políticas, valores y objetivos de calidad e inocuidad establecidos en ella.

Se denota como la principal meta de FRESKI POLLO G-B.S.A.S. Donde los gerentes como Líderes de la organización refieren que para ellos el primer objetivo es generar un ambiente cálido en los colaboradores, para generar trabajo en equipo, que se caracterice por la solidaridad, la escucha atenta, la responsabilidad y la comunicación asertiva; para así generar un fortalecimiento en el desempeño, el desarrollo de la organización, cumpliendo con las metas administrativas y competitivas establecidas.

Se evidencio como es el trato entre cada operario y administrativo de los puntos de venta, donde se observó que la comunicación es empática y cómoda, pero falta al momento de tener autoridad y ser respetados u escuchados por sus colaboradores, referente a sus órdenes y funciones correspondientes existe una brecha y carencia significativa.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Teniendo en cuenta la información recolectada a lo largo del proceso de aplicación de técnicas (entrevista y observación), que se pudo evidenciar en la empresa FRESKI POLLO G-B.S.A.S., el análisis de ésta, y la comparación con las teorías establecidas con anterioridad, se concluye que a nivel general la empresa tiene una carencia de estructura y no se encuentra bien establecida en temas de liderazgo, la cual, abarca con integridad en sus sistemas de gestión, las diferentes dimensiones de los procedimientos organizacionales y las implicaciones a nivel de talento humano.

Se considera que este proceso no se encuentra bien estructurado, debido a que su sistema de manejo, no es adecuado por parte de la empresa y se da de una manera muy empírica, además de que, no es muy claro, específico y organizado por parte de los mismo, lo que les en ocasiones no se podría facilitar a los trabajadores y logren tener incongruencias y/o dudas frente a su cargo y las demandas que éste tiene.

En general, con respecto a todo este proceso, se encuentra que no está totalmente estandarizado y organizado, lo que le da bajo nivel de calidad a la empresa y a sus

colaboradores, generando así, una carencia de liderazgo poco trabajo óptimo por parte de todos los trabajadores.

Al momento de evaluar los resultados dados por las capacitaciones en FRESKI POLLO G-B. S.A.S se tienen en cuenta diferentes tipos de indicadores los cuales evalúan a corto, mediano y largo plazo.

Es pertinente aclarar que los principales criterios que tienen en cuenta para capacitar al personal de esta organización son pocos, no se parte de ninguna necesidad, así sea identificada desde el que hacer, lo que esto puede generar un nivel de riesgo bastante significativo, debido que lo más sano y congruente posible es que los líderes deberían ser los encargados de gestionar que este tipo de capacitaciones se cumplan regularmente una o dos veces por semestre capacitando a los colaboradores que trabajan allí para mejorar a diario sus competencias, esto, con el fin de establecer un acompañamiento, y además, de generar claridad y mejorar las habilidades que son exigidas en cada cargo. No se realizan capacitaciones para potencializar competencias del ser y psicosociales.

Por último y para culminar se considera y se observa, que este proceso no se encuentra bien organizado, debido a que su sistema de manejo no es apropiado y se da de una manera empírica, el cual podría estar afectando el proceso de productividad, desarrollo y potencialización del ser, para posibles mejoras y transformaciones futuras en la organización.

Es pertinente realizar un análisis, con respecto al nivel de liderazgo actual, donde se puede evidenciar que para los accionistas no existe una competencia de Liderazgo en los mandos medios VS el Liderazgo futuro, el cual, se puede hacer una comparación con el diagnóstico realizado, que existe una necesidad mayor frente a la creación del mismo y por ende lo que requiere la organización referente a su planeación estratégica, es por esto, que se toma encuentra "*Liderazgo transformacional*".

CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LA POBLACIÓN

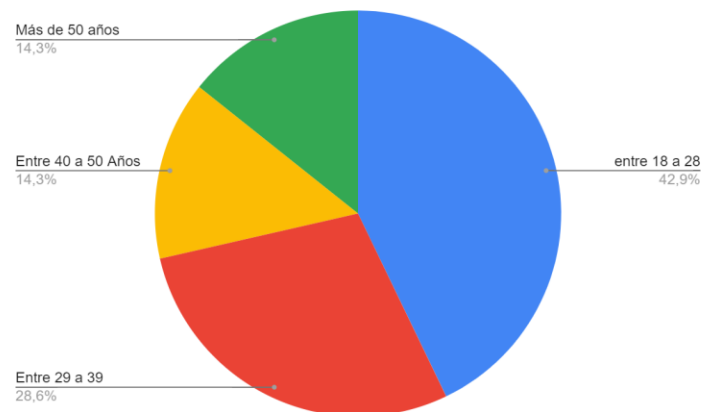
La población de estudio, estuvo conformada por 14 integrantes de mando medio de la empresa de FRESKI POLLO G-B. S.A.S, la cual, cuenta con las siguientes características, que se ahondará a continuación. Esto implica el 100% de la misma por ser una empresa de

estructura pequeña, así mismo, dominan el género masculino con 78.5 % frente a un 21.4% de mujeres.

Con respecto a las edades, se puede contemplar en los cargos de administradores de punto y junta accionista de la organización prevalecen una población joven que se puede enmarcar en la generación de los millenials, las cuales, tiene unas características diferentes a la mayoría de las tradiciones que han pasado en las historias laborales y que hoy implican un desafío para su incorporación en estos contextos, está es una variable importante análisis

Figura 5

Caracterización demográfica de la población de estudio por edades



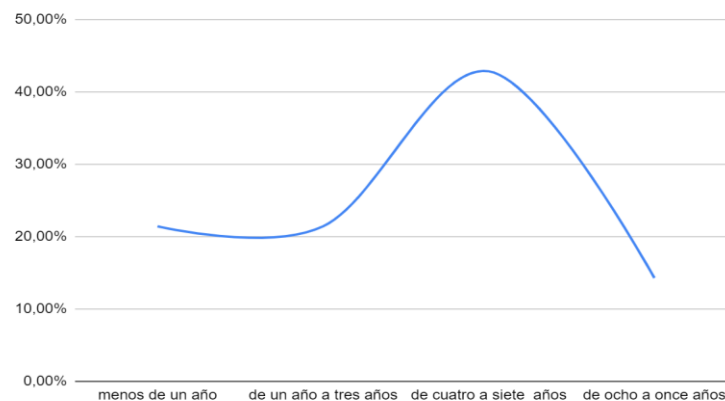
Por otro lado, se halló que el nivel de escolaridad de los colaboradores con cargos, con responsabilidades de direccionar la organización se encuentra que la mayoría son bachilleres con el 35.7%, seguido del 42.8% con estudio técnico, el 14, 29 % tiene pregrado y tan solo el 7.14% cuentan con técnico y posgrado, aquí se puede intuir que no hay una homogeneidad dentro de la población, donde se puede intuir que la formación en liderazgo es más innato que desde un proceso estructurado.

Continuando con la antigüedad que proporciona la organización, se puede precisar los siguientes factores que de nueve años que lleva en el mercado tiene una curva que puede generar estabilidad en los colaboradores, debido a que la mayoría del personal tiene una vinculación laboral desde hace 4 a 3 años, seguido de un año y tres años, en referencia a las

personas que apenas están ingresando a la compañía, también se debe a su actual proyección de tener mayor alcance en el mercado nacional.

Figura 6

Caracterización demográfica de la población de estudio por tiempo laborado



En referencia, al número de personas que tienen estos directivos a cargo, se puede validar que el 28,57% no tienen personal a cargo, no obstante, son responsables de la estrategia de la empresa, lo que implica que pueden tener personal de forma indirecta, así mismo, se halla que el 50% tienen entre una o tres personas a cargo, el 14,29% entre cuatro a seis personas y solo el 7,14% más de seis personas. lo que implica aún más la necesidad de la empresa de formar las competencias en sus liderazgos de manera que lo aliene a la planeación estratégica por la cual hoy trabaja la empresa.

Es necesario resaltar que este número hace parte del 50% de la población total la cual es de 28 personas entre familiares no contratados oficialmente y personas con contrato formal, este 50% se encuentra con responsabilidades orientadas al liderazgo y están dentro de la población foco de la actual investigación.

Finalmente, se puede concluir que la población de la organización lo caracteriza por tener un grupo diverso en todas las variables, desde las edad, los estratos económicos, el nivel educativo, las responsabilidades a cargo, las culturas donde se encuentra cada uno, pues no es lo mismo un lenguaje en Antioquia que en la ciudad de Caldas, lo que plantean un desafío profesional muy interesante para tener en cuenta al momento de la recomendación de la

implementación y ejecución del proceso de formación en liderazgo para estos cargos de manera que genere un impacto positivo

CARACTERIZACIÓN DE LIDERAZGO

Ahondando un poco más sobre los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los líderes y administrativos de la empresa FRESKI POLLO G-B.S.A.S, partiendo de su nivel de liderazgo y como este es un punto diferencial para observar y analizar estrategias de mejora, partiendo del análisis de los resultados de la encuesta aplicada que se realizaron a los 5 líderes principales, las características, sus opiniones y percepciones que tenían frente al estilo y direccionamiento visto en la organización. Teniendo en cuenta los diferentes puntos de vista, sus ideales y cómo ellos desde una manera muy subjetiva identifican posibles variables a estudiar y qué iban ser de gran ayuda para realizar un paralelo desde lo que prevalecía y favorecía la empresa desde el nivel de Liderazgo y planeación estratégica como posibles falencias que iban a servir para un plan de acción futuro. Enfatizando un poco más la metodología de dicho cuestionario, es ahí donde se pasa a entender las diferencias que se hallaron de los mismos resultados obtenidos. Por medio de 10 preguntas que se plasman a nivel general, se llega a la conclusión como los empleados de FRESKI POLLO G-B.S.A.S, la visualizan como una empresa con proyección, expansión y desarrollo a futuro, teniendo presente como éstos son las fichas claves para obtener resultados óptimos que puedan alcanzar cómo objetivos y metas corporativas, así mismo, se halló el compromiso que existe por parte de la junta directiva para alcanzar este crecimiento organizacional, partiendo del manejo de personal, planeación de labores, delegación de funciones específicas, buena manipulación del producto, atención al cliente, manejo de inventarios, dineros, dar a conocer y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo, identificando de forma grupal como existe una cohesión significativa, dando a conocer y entender el buen trato que existe para los colaboradores, la disposición para hacer las cosas bien, el trato de qué siempre haya una buena energía laboral en cada uno de los puntos y el compromiso para sacar la empresa adelante. Como función principal de FRESKI POLLO G-B.S.A.S y teniendo como referente y modelo económico que es la distribución y comercialización de pollo campesino, carnes y pescado en los municipios de Salamina, Aránzazu, Riosucio, Supía, Marmato Caldas, Quinchía Risaralda y Caramanta Antioquia. Se denota como cada colaborador está

comprometido en mantener en las mejores condiciones los puntos de ventas, realizar un excelente desempeño en atención al cliente, estar siempre atentos al inventario de la producción, para sacar una producción óptima y eficaz en los procesos.

Dentro de las opiniones y percepciones que se determinaron a nivel general y el abordaje existente en FRESKI POLLO G-B. S.A.S, se analiza, que no existe una alineación estratégica, no hay plan de formación, capacitación de la misma y por ende la falta de liderazgo democrático, viene siendo un punto clave y estratégico para poder desarrollar y potenciar las personas que tienen en la organización.

HALLAZGOS DE MQL X5

Dado dicho resultado y obtenido en la organización, se pasa a analizar y ahondar a más profundidad, las diferentes variables con un foco de mayor precisión cumpliendo con el objetivo específico del presente trabajo de caracterizar el liderazgo por medio del cuestionario multifactorial de liderazgo forma de líder 5X (corta), se permite describir los resultados de la tabla descrita a continuación, donde se identifica que el 85.71% de la población se identifica con un liderazgo transformacional y el 14, 29% con el liderazgo transaccional, lo que implica que el 0% de la población tiene un estilo de liderazgo Laissez Faire, lo que se interpreta según el cuestionario y la necesidad de la empresa, que los accionistas y mandos medios de la organización cuentan con el estilo de liderazgo transformacional.

El resultado global en cada uno de los líderes, se muestra que el transformacional brinda un 85,96%, el transaccional 61,83% y el laissez Faire un 32,94%. se detalla que dentro de la teoría del autor Vega y Zavala (2014) el rango total es el ideal, es decir el lograr en todos liderazgos un total de 100% que se traduce en que se adecua en la necesidad del entorno, en esta ocasión no tenemos un rango total si no que sobresale el transformacional

Tabla 2*Resultados cuestionario multifactorial de liderazgo 5x*

VARIABLES DIRECTAS	VARIABLES INDIRECTAS	PUNTAJE IDEAL	PORCENTAJE OBTENIDO POR LOS LIDERES													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	CARISMA INSPIRACIONAL	92	94,57%	22,83%	98,91%	81,52%	81,52%	92,39%	79,35%	91,30%	91,30%	76,09%	85,87%	83,70%	93,48%	86,96%
	INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUIDA	28	92,86%	25,00%	100,00%	75,00%	78,57%	89,29%	92,86%	85,71%	85,71%	60,71%	78,57%	67,86%	89,29%	85,71%
	INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTUAL	32	90,63%	18,75%	96,88%	81,25%	78,13%	96,88%	75,00%	90,63%	93,75%	81,25%	84,38%	93,75%	96,88%	87,50%
	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	32	100,00%	25,00%	100,00%	87,50%	87,50%	90,63%	71,88%	96,88%	93,75%	83,38%	93,75%	87,50%	93,75%	87,50%
	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	32	87,50 %	21,88%	100,00%	84,38%	75,00%	84,38%	75,00%	87,50%	81,25%	71,88%	71,88%	78,13%	78,13%	81,25%
	CONSIDERACIONES INDIVIDUALES	32	84,38%	15,63%	96,88%	65,63%	71,88%	62,50%	56,25%	81,25%	78,13%	78,13%	71,88%	90,63%	78,13%	90,63%
	TOTAL	216	93,52%	22,69 %	99,07%	81,94%	80,56%	91,20%	78,70%	90,74%	89,81%	75,46%	83,80%	82,87%	91,20%	86,11%
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	RECOMPENSA CONTINGENTE	24	87,50%	25,00%	100,00%	83,33%	79,17%	70,83%	75,00%	91,67%	87,50%	79,16%	87,50%	75,00%	95,83%	87,50%
	DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA	24	75,00%	16,67%	95,83%	83,33%	65,50%	70,83%	66,67%	87,50%	79,17%	83,33%	79,17%	79,17%	95,83%	75,00%
	DIRECCIÓN EXEPCIÓN PASIVA	24	37,50 %	4,17%	100,00%	20,83%	8,33%	66,67%	54,17%	37,50%	12,50%	20,83%	12,50%	12,50%	8,33%	29,17%
	TOTAL	72	66,67%	15,28%	98,61%	62,50%	50,00%	69,44%	65,28%	72,22%	59,72%	61,11%	58,72%	55,56%	66,67%	63,89%
LAISSEZ - FAIRE	LAISSEZ- FAIRE	36	25,00%	8,33%	83,33%	30,56%	25,00%	27,78%	38,89%	44,44%	30,56%	41,67%	30,56%	33,33%	19,44%	22,22%

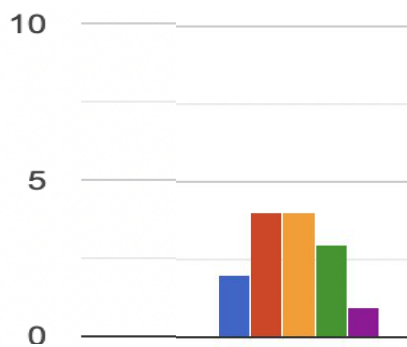
Dentro de las variables indirectas, llama la atención que las más altas en Liderazgo Transformacional son: La motivación laboral con 85,64% y con 82,84% el carisma inspiracional, como la más baja es 73,0% tener las consideraciones individuales de los colaboradores, en el Liderazgo Transaccional la variable indirecta con mayor puntaje son las recompensas contingentes con 80,36 % y como menor se encuentra de dirección por excepción pasiva, por último en liderazgo laissez Faire que no tiene variables indirectas, es la puntuación más baja con 32,94%

A continuación, se expone los resultados de las respuestas orientadas al liderazgo transformacional donde se tuvieron opciones de respuesta como:

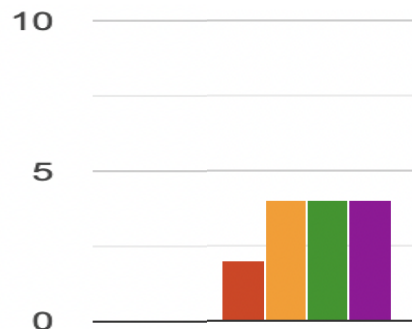
0. Nunca, 1. Rara vez, 2. A veces, 3. A menudo, 4. Frecuentemente, sino siempre.

■ 0. Nunca ■ 1. Rara vez ■ 2. A veces ■ 3. A menudo ■ 4. Frecuentemente, sino siempre

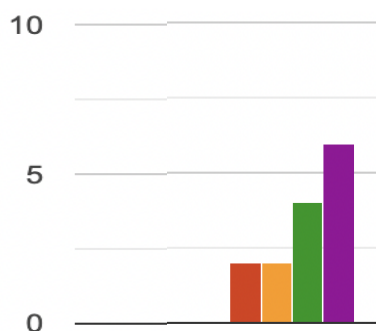
2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados



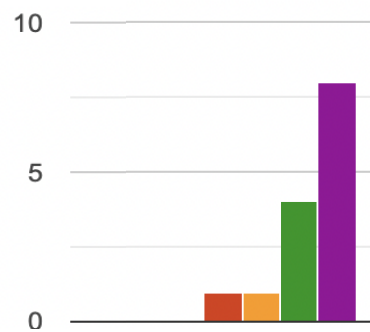
6. Expreso mis valores y creencias más importantes.



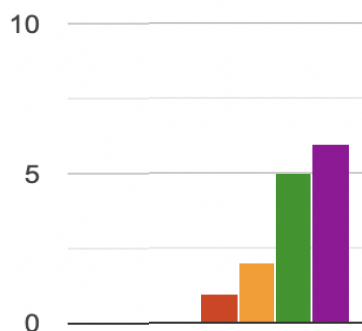
8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas



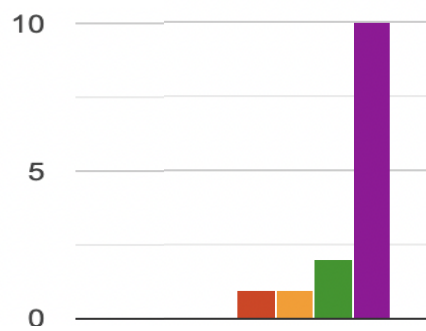
9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista



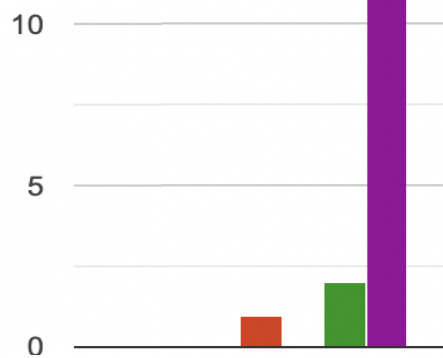
10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo



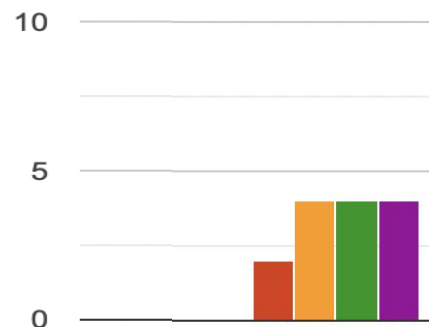
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas



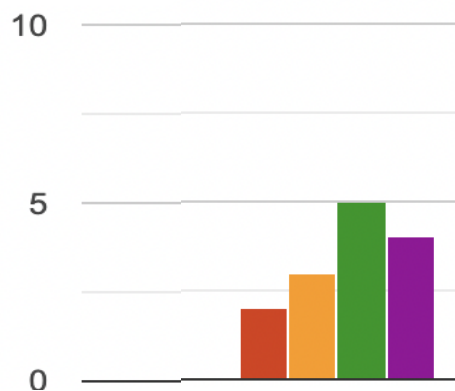
14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace



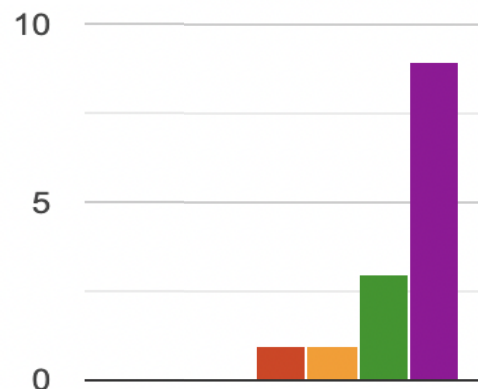
18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses



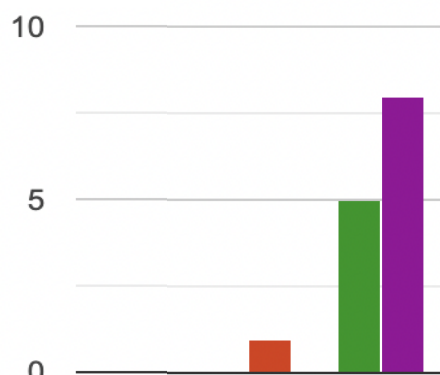
21. Actuo de modo que me gano el respeto de los demás



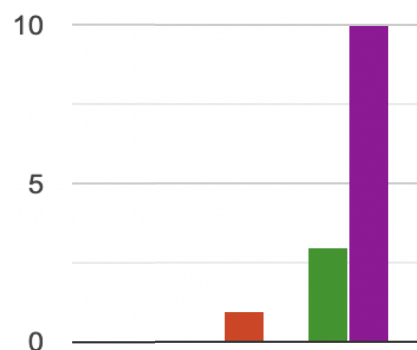
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas



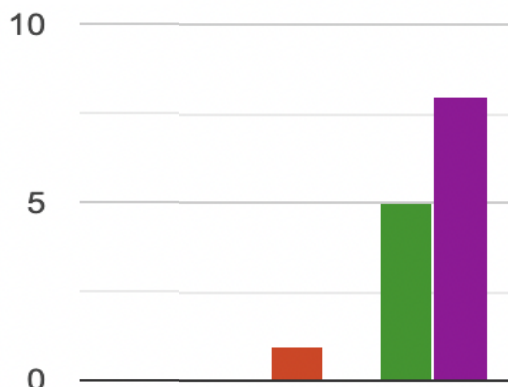
25. Me muestro confiable y seguro



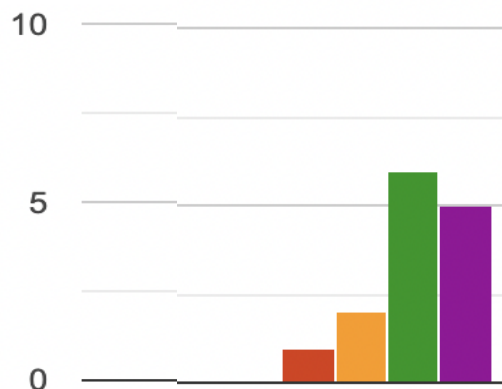
26. Construyo una visión motivante del futuro



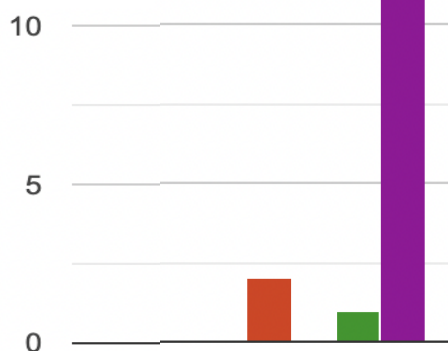
30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista



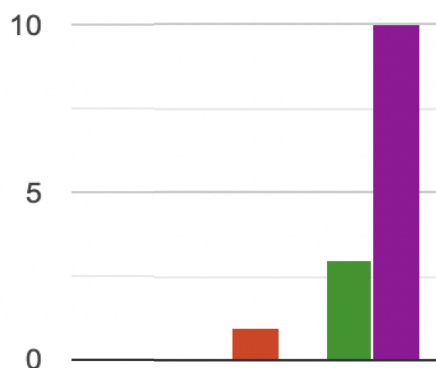
32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo



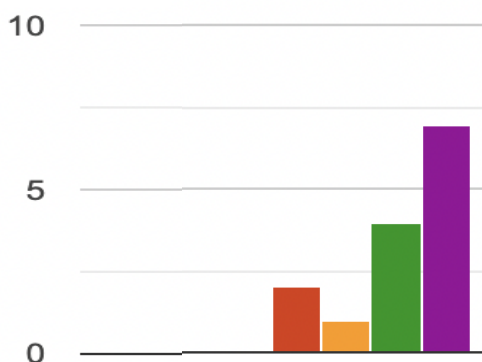
34. Enfatizó la importancia de tener una misión compartida



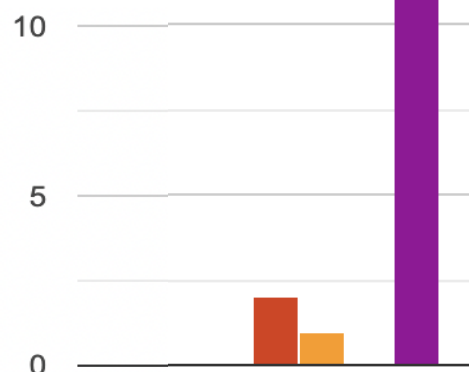
36. Expreso confianza en que se alcancen las metas



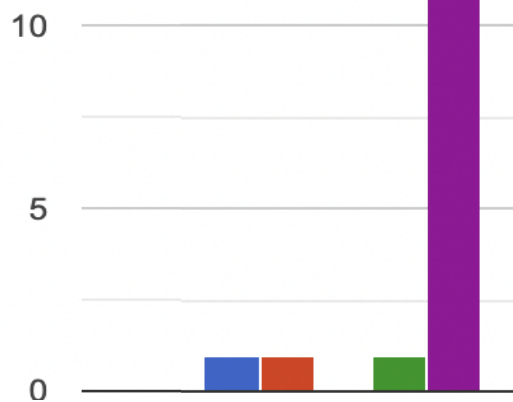
46. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo



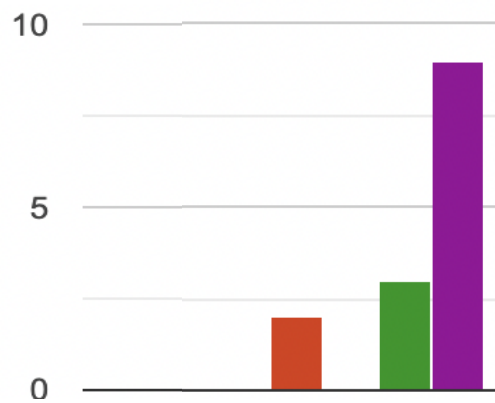
47. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones



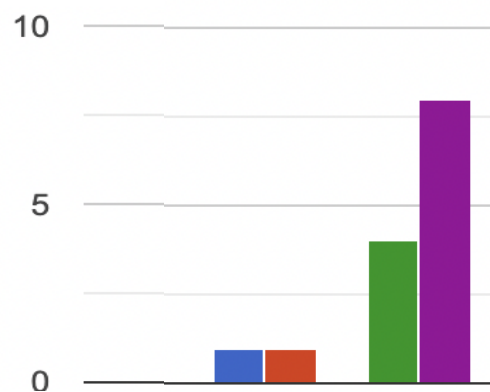
48. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos



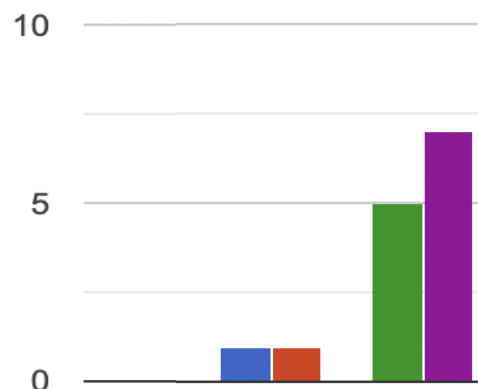
49. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas



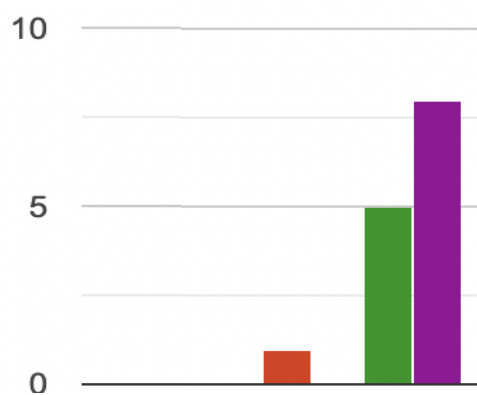
57. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago



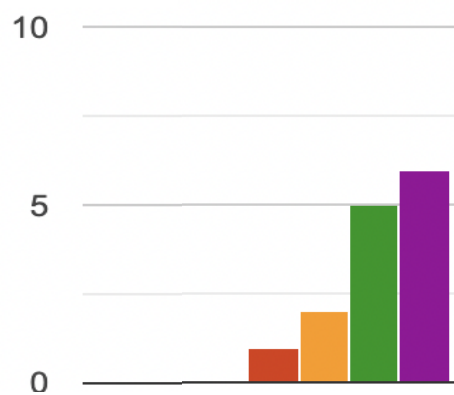
58. Intento ser un modelo a seguir para los demás



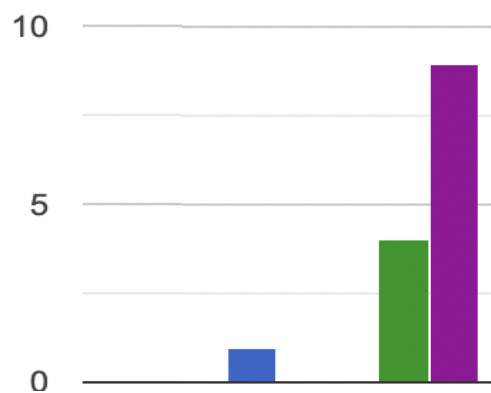
59. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables



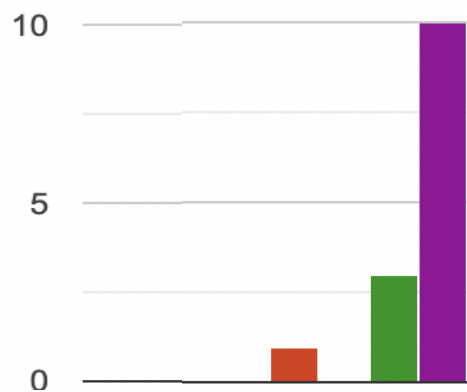
60. Estímulo la tolerancia a las diferencias de opinión



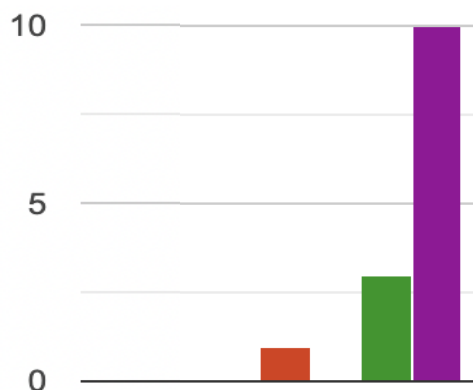
61. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis colaboradores



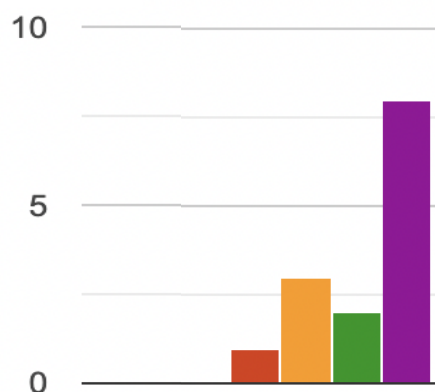
69. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas

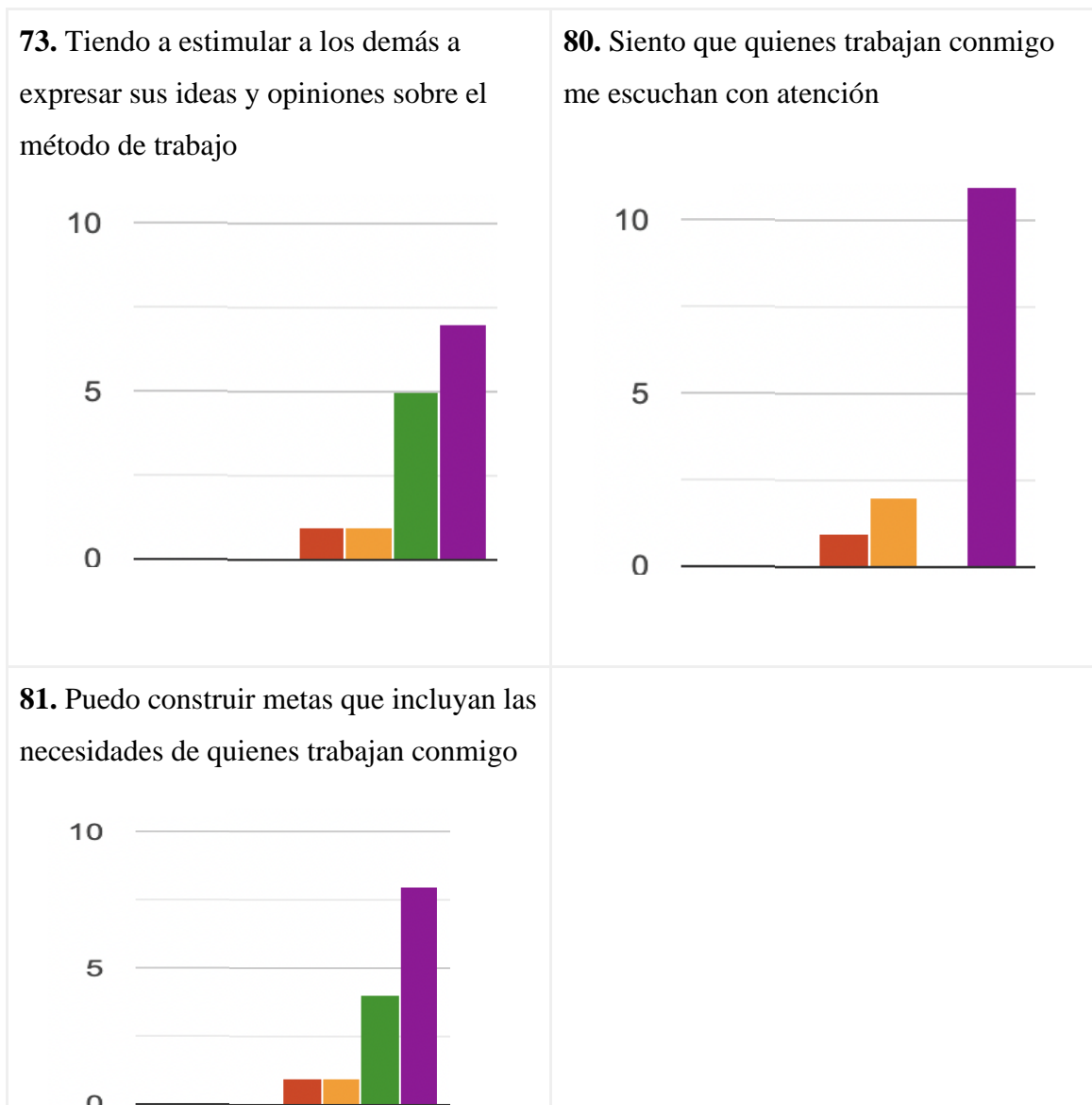


71. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo



72. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales





7. MARCO INSTITUCIONAL-RESULTADOS

Los resultados principales se centran en la carencia de los procesos de gestión humana, lo cual lleva al grupo investigador a crear una estructura desde cero, basado en el direccionamiento estratégico para así tener una base organizacional y poder dar continuidad con el objetivo principal del presente proyecto, así mismo, se puede identificar en primera instancia la ausencia de los subprocesos de la práctica de desarrollo de talento humano.

A continuación, se dará a conocer los resultados obtenidos del direccionamiento estratégico por medio de encuentros con la junta directiva y el grupo investigativo, quienes le dieron focalización y dirección al respectivo proyecto.

Para la elección de los valores institucionales, se llevó a cabo una encuesta para fomentar la participación de todos los integrantes en cada uno de los cambios llevados a cabo para la formalización de los procesos. Los resultados dieron como resultado los valores que, a hoy, son los valores institucionales elegidos por la junta directiva, teniendo en cuenta las elecciones de la mayoría de los colaboradores y la sintonía con lo que se quiere adoptar a nivel interno.

- Misión

Somos una empresa dedicada a la venta y distribución de pollo campesino, pescado y carnes frías, ofreciendo a nuestros clientes un servicio mediado por la empatía y amabilidad, garantizando que en los hogares cuenten siempre con un producto fresco y de calidad.

- Visión

Incursionar en la distribución de productos comercializados en el norte y occidente de Caldas y municipios aledaños, en el año 2024 consolidarnos como empresa distribuidora de los productos comercializados, llegando a establecimientos comerciales de distribución y procesamiento de alimentos, para lograr reconocimiento y expansión del mercado en el sector alimenticio.

7.1. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

FRESKI POLLO GB-S.A.S, se caracteriza por su servicio mediado por la empatía, logrando establecer relaciones que faciliten una mejora continua, tanto con el cliente interno y externo; velando por la calidad e inocuidad del proceso, transformación y evolución del producto hasta llegar a la sazón y el amor de mamá.

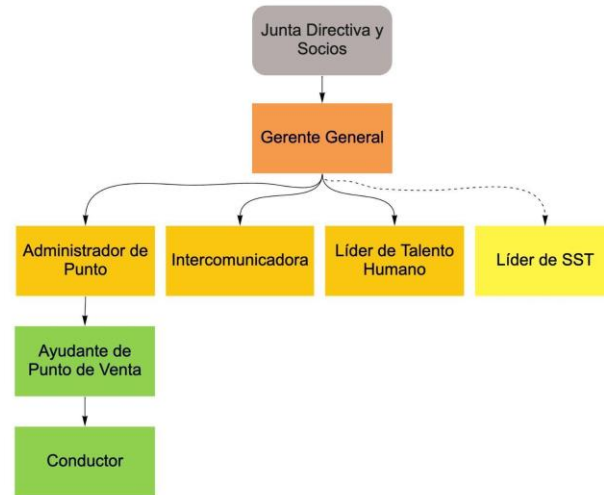
Con un alto compromiso de seguridad y bienestar hacia los colaboradores, generando una conciencia ambiental, para así aportar a la sostenibilidad del negocio. Alcanzando

credibilidad y confianza ante los clientes internos y externos. Obteniendo crecimiento y expansión en las propuestas deseadas como organización.

7.2. PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONALES

- **Honestidad:** En FRESKI POLLO G.B-S.A.S, creemos y velamos porque las acciones de nuestra familia empresarial, estén mediadas por la transparencia de cada proceso llevado a cabo, obteniendo la coherencia de nuestras acciones y sentimientos reflejados hacia los demás.
- **Responsabilidad:** Día a día velamos por el cumplimiento de nuestras funciones, por medio de la iniciativa y sentido de pertenencia hacia la organización, logrando interacciones mediadas por la autonomía y confianza corporativa.
- **Respeto:** Para nuestra empresa es de vital importancia darle valor al otro, aceptar y no pretender cambiar sus actitudes, conductas o pensamientos, es por medio de esto que se logra no juzgar logrando una equidad en el trato.
- **Compromiso:** En nuestra organización pretendemos que nuestro equipo de trabajo tenga un cumplimiento oportuno con las obligaciones y objetivos que desarrollen naturalmente, desempeñando labores que aporten a las decisiones que repercutan en el éxito empresarial.
- **Amabilidad:** Nuestro pilar fundamental dentro de Freski Pollo G.B S.A.S es el trato empático hacia nuestros clientes tanto internos como externos, logrando una adherencia grupal y un excelente servicio al cliente.

7.3. ORGANIGRAMA



Adicionalmente, se dio inicio con la creación de 3 perfiles de cargos para generar mejor entendimiento de cada una de sus funciones e implementar el proceso de inducción de forma completa a los cargos de administrador de punto, ayudantes de punto y conductor como factor importante a la hora de hacer un acompañamiento en el entendimiento de las funciones y adaptación con cada uno de sus cargos en relación al proceso de inducción específica. (Anexo 5)

8. DISCUSIÓN

Como punto importante y estratégico del actual proceso académico, se pasa a la discusión, la cual partiendo de los antecedentes investigativos quienes nos arrojan datos como las diferentes dinámicas dentro de las empresas familiares, en donde FRESKI POLLO G-B.S.A.S, se ajusta en gran medida, debido a la falta de procesos formalizados y planeación estratégica, es por ello que se decidió iniciar con el proceso de creación de direccionamiento estratégico para así poder brindar la información necesaria a los nuevos colaboradores de la misma empresa por medio de la inducción quien Chirinos (2009) citado también por Castillo (2013) afirma que la inducción es una forma de enseñarle a los nuevos colaboradores las dinámicas internas para generar una mejor adaptación y una mejor conexión con la cultura, de este modo por medio de la participación inicial de los líderes y el grupo investigativo, se creó el proceso de inducción general de tipo formal gracias a la creación del direccionamiento

estratégico y algunos perfiles de cargo que serán de gran ayuda en la inducción específica de dichos puestos, esto a partir del antecedente de Álvarez (2010), quien logró comprobar que con la Inducción de Personal se mejora la atención de los trabajadores, se disminuyen los costos y se mantiene a la empresa en un nivel competitivo aumentando sus ganancias y eso por medio de estos datos que se espera aumentar de nivel a los colaboradores de FRESKI POLLO G-B.S.A.S, por medio de los procesos de capacitación y formación orientados al liderazgo tal como lo plantea Pardo (2014) quien halló que los procesos de Capacitación y Desarrollo son claves para el proceso de transformación organizacional desde la visión de los líderes, aumentando la participación de los equipos y disminuyendo la incertidumbre entre los colaboradores,

Los antecedentes también arrojan la ausencia del papel estratégico de los dueños y accionistas en donde a diferencia de FRESKI POLLO G-B.S.A.S, sí existe la participación activa de los socios y accionistas mayoritarios en la junta directiva, sin embargo, su accionar y toma de decisiones carece de formación y capacitación en dichos temas, esto nos lleva a hablar sobre la presencia de los procesos como desarrollo, quien Alles (2009), define el desarrollo como la disciplina donde cualquier profesional se puede desarrollar permanentemente por medio de los procesos de aprendizaje y desaprendizaje en su campo formativo, teniendo en cuenta la parte teórica y práctica; este se encuentra además dentro de las necesidades de formalización en FRESKI POLLO G-B.S.A.S, y por esto se ve necesario ajustar un proceso de capacitación y formación en una de las categorías que con ayuda de la junta directiva se definió como necesidad principal, esta es la categoría de Liderazgo que según Bracho, García (2013), Bass y Avolio (2006), Velásquez (2006), Lerma (2007), Leithwood, Mascall y Strauss (2009) plantean que el liderazgo transformacional está enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo.

Como respuesta a la necesidad principal, se decide aplicar el Cuestionario multifactorial de Liderazgo 5x al 100%, de la población que cumple el rol de Líder, en donde los resultados globales en cada uno de los Líderes, muestra la presencia de un 85,96%, en el Liderazgo Transformacional, Transaccional 61,83% y el Laissez Faire un 32,94%, por lo que se podría

asumir que el proceso de aplicación del cuestionario tuvo una ausencia de objetividad por parte de los Líderes debido a la falta de coherencia entre los resultados, la caracterización hecha junto a la junta directiva que apuntaba a la carencia de este tipo de liderazgo y su discurso oral frente a la necesidad de capacitación en Liderazgo, esto podría verse como un limitante del proyecto, en donde las creencias irracionales de perder su puesto de trabajo arrojando respuestas verídicas podrían estar relacionadas al nivel de escolaridad y a la falta de formación estratégica. Esto, en relación a los antecedentes por parte de Carolina Vega Villa y Gloria Zavala Villalón (2015) y Alberto Martínez-Quezada¹, Hugo Rodríguez-Álvarez², Diego Espejo-Vergara³ y Carlos Núñez-Vega quienes manifiestan la importancia del liderazgo transformacional para poder impactar los resultados y las metas propuestas alineadas al direccionamiento estratégico, Por ende, se podría recomendar a futuras investigaciones realizar un proceso de concientización previo a la aplicación del cuestionario que lleve a los líderes o la población foco, a sentir la libertad de responder con total sinceridad para así poder generar un plan de acción más pertinente con la necesidad en cuestión, generando un sentido de pertenencia que lleve a la mejora continua de la empresa, por medio de datos sinceros, verídicos y objetivos, además de aplicar la segunda parte del cuestionario donde los colaboradores evalúan el estilo de liderazgo de sus líderes, esto con la intención de generar una discusión y comparación frente a ambos resultados y poder actuar de forma más objetiva.

9. CONCLUSIONES

FRESKI POLLO G-B. S.A.S, es una compañía que se establece correctamente tomando en cuenta todas las medidas necesarias para el crecimiento de la misma. Se evidencia que no cumple con todos los parámetros, y características pertinentes, teniendo presente los sistemas establecidos a nivel regional, es claro mencionar, como quieren lograr llegar a óptimas condiciones de manera responsable y organizada en un lapso de tiempo establecido. Logrando a futuro ser una de las mejores empresas del sector Avícola, reconocidas a nivel regional y local. Esta se caracteriza por ser una empresa que, aunque no se encuentra desarrollada en muchos aspectos organizacionales, siempre está buscando la manera de ser

mejor y de fortalecerse. Además, de que tiene un alto interés por ser un impacto directo en el cambio social del país, de los usuarios y clientes internos y externos propios de ésta.

Ahondando un poco más, se es pertinente aclarar, de que se tiene una alta carencia en diferentes aspectos, con claridad en el desarrollo de la organización, en los procesos subprocesos de inducción y formación en liderazgo. Como primer elemento, se es necesario el cambio del que hacer a futuro, partiendo desde el desarrollo organizacional, cambios y transformaciones en el talento humano que opera allí.

Es importante aclarar, que los principales criterios que tienen en cuenta para capacitar al personal de esta organización son nulos, partiendo de las necesidades identificadas desde el que hacer, también que el área de gestión humana, siendo esta la representante encargada de gestionar junto con los líderes del área, que este tipo de capacitaciones no se cumplen, teniendo en cuenta que no se capacitan a los colaboradores que trabajan allí para mejorar a diario sus competencias. Es por esto, que se considera y se observa, que este proceso no se encuentra estructurado, debido a que su sistema de manejo es inapropiado; siendo poco conveniente para sus operarios.

Los Gerentes, los Líderes y los mismos Colaboradores, tienen una cultura caracterizada por no generar constantemente ambientes de comunicación asertiva, inteligencia emocional, liderazgo, comodidad, satisfacción y mejoramiento continuo de la misma.

Se evidencia entonces, que es una empresa que se preocupa por sus trabajadores en otros aspectos. El cual, no les brinda diferentes beneficios que generen un impacto positivo en ellos en cualquiera de las áreas, y de esta forma, en la calidad de vida de éstos y de su familia.

Dentro de la información recolectada, se evidencia que dentro de la empresa existe una cultura muy dirigida hacía el estrés laboral, fatiga, lo que también se puede identificar como un riesgo psicosocial.

Se denota que para la Gerencia esto no es una prioridad, son conscientes del riesgo que se puede estar presentando en la organización, pero no toman medidas preventivas o planes de acción u control del riesgo existente sin ningún cambio o disminución de la misma.

Es pertinente realizar un análisis con respecto a la Motivación evidenciada en los procesos organizacionales que se dan en la empresa entre los colaboradores y su cargo; para esto, se

hará la relación con la teoría de los motivos sociales de Mc Clelland, quien presenta tres tipos de necesidad que orientan la conducta motivacional social del ser humano. Para una mayor claridad de lo que se está hablando, será importante mencionar un poco la teoría.

En primera instancia se habla de la necesidad de afiliación donde el autor sustenta lo siguiente:

- Existe un deseo por establecer relaciones interpersonales.
- Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.
- De igual manera está también la necesidad de poder, donde se habla de:
 1. Los individuos presentan una necesidad de influir en los otros para que realicen una conducta, que, sin su indicación, no habrían logrado.
 2. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de “jefe” y se preocupan más por lograr influencia en los demás que por su propio rendimiento a nivel laboral.
 3. Como tercer aspecto se habla de la necesidad de logro, que respalda lo siguiente:
 4. Las personas poseen un impulso de “sobresalir” (luchar por tener éxito). Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su acción, el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.

ESTRUCTURACIÓN RECOMENDADA DE LA ESCUELA DE LIDERAZGO

Basado en la “*Formación de teorías de Liderazgo*” de (pinto, 2010), se recomienda la estructura el proceso de “*Escuela de Liderazgo*”, nombre que le brindaremos a este proyecto, el cual, es el programa de Desarrollo, donde los Líderes adquieren y fortalecen las competencias, que les permite tomar decisiones para emprender acciones que potencialicen las habilidades de su liderazgo para alcanzar los personales de los colaboradores que generan motivación para alcanzar los objetivos organizacionales.

La metodología, se basaría en una estrategia novedosa, donde se acompaña al líder en unas sesiones individuales y grupales con un enfoque desde lo interno hasta lo externo, generando un empoderamiento que trascienden de lo personal a lo colectivo. A continuación, se establece la temática de la escuela de Liderazgo a implementar.

Tabla 3

Metodología de la escuela de liderazgo a implementar

	1 sesión	2 sesión	3 sesión
Temas principales	Habilidades personales	Habilidades interpersonales	Habilidades de grupo
Temas específicos	Desarrollo del autoconocimiento Manejo de estrés personal Soluciones analíticas y creativas de problemas	Mentoría y comunicación de apoyo Poder de la influencia Motivación a los demás Manejo de conflictos	Delegación y empoderamiento Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo Liderar para el cambio positivo o alcanzar resultados
Tiempo de implementación	2 meses	1 mes	1 mes
Pedagogía	Toda se realizará desde diversas estrategias de pedagogía como son de marcos teóricos, observaciones reflexivas, experiencias vivenciales que generen un aprendizaje adecuado para los líderes de la organización		

10. RECOMENDACIONES

Después del proceso realizado en la organización frente al cumplimiento de los objetivos se le realizan las siguientes recomendaciones:

1. Sensibilización a los Líderes en gestión de cambio.
2. Caracterizar el estilo de Liderazgo en la organización por medio del cuestionario multifactorial X5 (Corta) en su versión para los colaboradores, ya que de esta manera se va a poder validar la percepción que tienen los colaboradores frente a sus líderes. con estos resultados más los obtenidos en el cuestionario multifactorial versión líder del presente ejercicio académico se pueden comparar. En caso de que existan diferencias entre ambos cuestionarios es necesario realizar una retroalimentación a los líderes para ampliar un panorama de la gestión de su cargo.
3. Es necesario capacitar y crear cultura en los Líderes sobre la gestión del cambio de manera que empiecen a transformar sus acciones a los nuevos cambios que vienen para la empresa en prácticas estratégicas y las de talento humano de la organización.
4. Establecer las otras prácticas del talento humano como son reclutamiento, selección, contratación, bienestar, definir su cultura organizacional, conocer el clima organizacional y los demás subprocesos de Desarrollo que no se abarcaron este proyecto como evaluaciones de desempeño y planes de desarrollo.
5. Estimar en tiempo determinado, el impacto que tuvo en la organización la implementación de la Planeación Estratégica; como los procesos de Inducción y Formación en Liderazgo.
6. Ampliar el proceso de formación e inducción a todos los colaboradores de la organización.
7. Caracterizar el estilo de Liderazgo en la organización por medio del cuestionario multifactorial en versión colaboradores para validar la percepción que tienen los colaboradores frente a sus Líderes para hacer una comparación de la realidad.
8. Evaluar en un tiempo determinado el impacto en la organización, con base en los procesos de Planeación Estratégica, Inducción y Formación, implementados en la organización.

9. Establecer los procesos de Selección dentro de la organización, de forma que el personal que ingrese, sea el adecuado y cumpla con todos los requisitos, partiendo desde sus capacidades, habilidades y destrezas; no por ser parte del grupo familiar.

11. ANEXOS

1. Presentación de inducción empresarial

[INDUCCIÓN EMPRESARIAL.pptx](#)

2. Evaluación del proceso de inducción

https://docs.google.com/forms/d/e/1faipqlsc24vron_i7mvgp2lqwa7_ao99c-tow_nerwm10oemoqxudgg/viewform

3. Plan de entrenamiento

[INDUCCIÓN 2.docx](#)

4. entrenamiento específico del puesto de trabajo

[GH-RE-10 Entrenamiento específico del puesto de trabajo V1.xlsx](#)

5. Perfiles de cargos

[PERFILES DE CARGOS.xlsx](#)

6. Consentimiento informado para la participación en protocolos de investigación

[consentimiento informado.docx](#)

7. Encuesta multifactorial de liderazgo

https://docs.google.com/forms/d/1_vsejann7k0lgjtxfnz60gpmkmz6lj0d2cznjhqbv/edit?usp=sharing

8. Formato planilla de asistencia actividades de capacitación

[Planillas de asistencias.xlsx](#)

9. Levantamiento de necesidades de formación

[6AF-71 Levantamiento de necesidades de formación V.3.xlsx](#)

10. Estructuración del proceso de formación

[FR-GH-11-Plan de Formación-2018 realv.xlsm](#)

11. Test multifactorial de liderazgo

https://docs.google.com/document/d/1hLdeoKYyCfr-Hd3CXPUGenRwat_z95ql_J8w7ejmClw/edit

12. BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. Comunicacionrrhh.files.wordpress.com. Retrieved 20 November 2021, from <https://comunicacionrrhh.files.wordpress.com/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>.

Alles, M. (2006).

<http://www.centroentreparesis.com/doc/libros/Seleccion%20de%20Personal%20Martha%20Alles.pdf>. Centroentreparesis.com. Retrieved 20 November 2021, from <http://www.centroentreparesis.com/doc/libros/Seleccion%20de%20Personal%20Martha%20Alles.pdf>.

Aragón, C., González, A., & Mendivil, B. (2021). *Las buenas prácticas de la gestión del talento humano para fortalecer el desempeño en las organizaciones..* Ricca.umich.mx. Retrieved 20 November 2021, from <https://ricca.umich.mx/index.php/ricca/article/view/79/109>.

Argüelles, D. *Un modelo para la formación del talento humano en las organización en el Siglo XXI*. Scielo.org.co. Retrieved 20 November 2021, from <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n71/n71a10.pdf>.

Balbuena, F. (2020). *Teoría de McClelland*. Cluster Mexicano de Comercio. Retrieved 20 November 2021, from <https://www.cmdc.com.mx/post/teor%C3%ADa-de-mcclelland>.

Barrios González, M., Gallego Pineda, G., López Velásquez, A., & Restrepo Escobar, F. (2016). *Prácticas exitosas de gerencia del talento humano en doce empresas antioqueñas (Colombia)*. Redalyc.org. Retrieved 20 November 2021, from <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5518/551857280004/551857280004.pdf>.

- Bertoli, P. (2021). *Selección del personal*. Gestipolis. Retrieved 20 November 2021, from <https://www.gestipolis.com/seleccion-del-personal/>.
- Bracho Parra, O., & García Guilianny, J. (2013). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*. Redalyc.org. Retrieved 20 November 2021, from <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>.
- Cabrera, D. (2013). *La encuesta como herramienta de investigación*. Sociales.uba.ar. Retrieved 20 November 2021, from <http://www.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/Programa-Cabrera-Encuestas-32hs.pdf>.
- Castillo P, D. (2013). *Proceso de inducción de personal impartido a los trabajadores de nuevo ingreso en una empresa dedicada a la fabricación de rollos, bolsas y sacos industriales de plástico, ubicada en Valencia, Edo. Carabobo.*. Mriuc.bc.uc.edu.ve. Retrieved 20 November 2021, from <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1640/dcastillo.pdf?sequence=4>.
- Ceballos Peláez, N. (2020). *Diseño de una metodología para la estandarización de los procesos de inducción, de entrenamiento y de desarrollo de potencial del personal vinculado a la empresa Operadora Avícola Colombia S.A.S., ubicada en el municipio de Envigado*. Bibliotecadigital.udea.edu.co. Retrieved 20 November 2021, from <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/15981>.
- Colmenares, L. (2008). *Proceso de Inducción del Personal Docente del Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA*. Redalyc.org. Retrieved 20 November 2021, from <https://www.redalyc.org/pdf/880/88002002.pdf>.
- Comunicación organizacional*. Catarina.udlap.mx. Retrieved 20 November 2021, from http://caterina.udlap.mx/udla/tales/documentos/loca/ruiz_mgm/capitulo2.pdf.

- Cooke, F., Saini, D., & Wang, J. (2021). *Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices*. Ideas.repec.org. Retrieved 20 November 2021, from <https://ideas.repec.org/a/eee/worbus/v49y2014i2p225-235.html>.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS -DOLAN-MC GRAW*. Academia.edu. Retrieved 25 November 2021, from https://www.academia.edu/11855126/gesti%c3%93n_de_recursos_humanos_dolan_mc_graw.
- Elorriaga, L., & Barreto, A. (2015). *Inducción organizacional o entrenamiento operativo en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina (2011-2013)I*. Nulan.mdp.edu.ar. Retrieved 19 November 2021, from http://nulan.mdp.edu.ar/2443/1/FACES_n45_7-24.pdf.
- Escobar Ganchala, V., & Toapanta Quisaguano, J. (2021). *Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en la distribuidora avícola ganadera Dag cia. Ltda. ubicada en la ciudad de Quito en el período 2015 - 2016*. Repositorio.utc.edu.ec. Retrieved 20 November 2021, from <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/3134>.
- Esparza, J. *La gestión estratégica, financiera y de recursos humanos en las empresas familiares*. Web.uqroo.mx. Retrieved 20 November 2021, from <http://web.uqroo.mx/archivos/jlesparza/Gestion%20EF.pdf>.
- Flores Royman, E. (2018). *Diseño de proceso de inducción para la empresa "Concordia"*. Ddigital.umss.edu.bo. Retrieved 20 November 2021, from <http://ddigital.umss.edu.bo:8080/jspui/bitstream/123456789/15450/1/monografia%20empresa%20concordia%20ROYMAN%20REVISADO.pdf>.

- Flores Ulloa., C. (2014). *El proceso de inducción del personal y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de calzado Mary Secret`s de la ciudad de Ambato*. Repositorio.uta.edu.ec. Retrieved 20 November 2021, from <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/12404/1/FCHE-PSIP-69.pdf>.
- Garcés, J. (2016). *Inversión para la formación del talento humano en empresas farmacéuticas del estado Zulia - Venezuela*. Redalyc.org. Retrieved 20 November 2021, from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29049487005>.
- García Rubiano, M. (2021). *Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional*. Scielo.org.co. Retrieved 20 November 2021, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000100004.
- Genesi, M., Romero, N., & Tinedo, Y. (2011). *Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas*. Redalyc.org. Retrieved 20 November 2021, from <https://www.redalyc.org/pdf/782/78218453007.pdf>.
- Hernández García, A., & Pose Roselló, Y. *Fundamentación teórica de la formación y desarrollo de los recursos*. Eumed.net. Retrieved 20 November 2021, from <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/10/desarrollo.html>.
- Martínez Reyes, N. (2011). *Reseña metodológica sobre los grupos focales*. Redicces.org.sv. Retrieved 20 November 2021, from <http://www.redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/2063/1/4.%20Resena%20metodologica%20sobre%20los%20grupos%20focales.pdf>.
- Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (2013). *El factor del talento humano en las organizaciones*. Scielo.sld.cu. Retrieved 20 November 2021, from

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002&lng=es&tlng=es.

Mora-Pisco, L., Duran-Vasco, M., & Zambrano-Loor, J. (2016). *Consideraciones actuales sobre gestión empresarial*. Dominiodelasciencias.com. Retrieved 20 November 2021, from <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/276/328>.

Moreno Pantoja, N., Gonzales Rodriguez, L., & Oviedo García, I. (2017). *Diseño e implementación del manual de inducción para el talento humano del laboratorio departamental de salud pública de Santander*. Repository.ces.edu.co. Retrieved 20 November 2021, from <https://repository.ces.edu.co/bitstream/handle/10946/4130/Dise%F1o%20Implementaci%F3n%20Manual%20Inducci%F3n.pdf;jsessionid=E8473454EABE8B83E1BB7EA63C84288A?sequence=2>.

Ospina Jiménez, H. (2010). *Nuevos paradigmas en la gestión humana*. Redalyc.org. Retrieved 20 November 2021, from <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151313724006.pdf>.

Naranjo, B. *El proceso de inducción de personal. Qué es, etapas y beneficios*. Gestipolis. Retrieved 20 November 2021, from <https://www.gestipolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>.

Palacios, T., Martínez, A., & Jiménez, J. (2011). *PROFESIONALIZARSE, EMPRENDER Y ALIARSE PARA QUE LA EMPRESA FAMILIAR CONTINÚE*. Academia.edu. Retrieved 20 November 2021, from https://www.academia.edu/19939909/Profesionalizarse_emprender_y_aliarse_para_que_la_empresa_familiar_contin%C3%BAe.

Pinto, V., Galdames, S., & Rodriguez, S. (2010). *Aprendizajes y desafíos para la formación de líderes intermedios de organizaciones educativas*. Psicoperspectivas.cl. Retrieved

- 20 November 2021, from <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/123/114>.
- Puig, P., Bernal, Z., Pérez, A., & Pérez, Y. (2021). *Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano*. Revsaludpublica.sld.cu. Retrieved 20 November 2021, from <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/751>.
- Ribadeneira Alarcón, A. (2017). *La influencia de la inducción de personal en el desempeño laboral*. Repositorio.pucesa.edu.ec. Retrieved 20 November 2021, from <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2160/1/76582.pdf>.
- Rubio Vargas, I., Abreu Payrol, J., & Martínez Quijano, M. (2019). *Educación y pedagogía*. Redipe.org. Retrieved 20 November 2021, from <https://redipe.org/wp-content/uploads/2019/07/Libro-educacion-y-pedagogia-cuba-2019.pdf>.
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Observatorio.epacartagena.gov.co. Retrieved 25 November 2021, from <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>.
- Sukier, H., Neira Molina, H., Portillo Medina, R., Hernández Fernández, L., & Fábregas Rodado, C. (2016). *Dirección estratégica en las empresas familiares*. Repositorio.cuc.edu.co. Retrieved 20 November 2021, from <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/4611/Direcci%c3%b3n%20estrat%c3%a9gica%20en%20las%20empresas%20familiares.pdf?sequence=1&isAlloved=y>.
- Vega C, Zavala G. Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo -MLQ

Forma 5X Corta- de B. Bass y B. Avolio al Contexto Organizacional Chileno. (Trabajo no publicado para optar por título en Psicología). Universidad de Chile, Santiago de Chile;

2004.[https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/23393/3560902038468UTF SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/23393/3560902038468UTF%20SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y) 2 segundo de test

Bolio, Antonio Paoli (2012). *Husserl y la fenomenología trascendental: Perspectivas del sujeto en las ciencias del siglo XX*. Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios, (65),20-29.[fecha de Consulta 26 de Noviembre de 2021]. ISSN: 0188-168X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34024824004>

Martinez, A., Rodriguez, H., Espejo, D., Nuñez, C. (2017) *Identificación del estilo de liderazgo a hotel en ciudad de Panamá, aplicando el cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ-5X*

http://mail.upagu.edu.pe/files_ojs/journals/27/articles/543/submission/543-133-1942-1-2-20171210.pdf

Soria Pozo, Ángel Gustavo (2015). Estilos de liderazgo en los jefes departamentales de administración, contabilidad, enfermería y farmacia y su incidencia en factores de resultado (satisfacción, efectividad y esfuerzo extra) en los trabajadores de Novaclínica S.A. Informe final del trabajo de Titulación de Psicólogo Industrial. Carrera de Psicología Industrial. Quito: UCE. 106 p.
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7424>