

## RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN -RAI-

### PLAN DE FORMACION EN HABILIDADES GERENCIALES PARA LOS DIRECTIVOS DE TECNOEMBALAJE\*

*CRUZ, Shirley; NEIRA, Diego; SABOGAL, Tatiana; SALDAÑA, Jazmín; VALENTIERRA Jenifer\*\**

#### **PALABRAS CLAVE**

Habilidad; Liderazgo; Trabajo en Equipo; Toma de Decisiones.

#### **DESCRIPCIÓN**

La investigación es un estudio descriptivo que tuvo como objetivo proponer un plan de formación para desarrollar la habilidad de Toma de Decisiones en el personal Directivo de TECNOEMBALAJE S.A.S.; se aplicaron herramientas como lo son: encuesta de toma de decisiones y Focus Group, donde la muestra ratifica a través de los resultados que se debe fortalecer la habilidad para la toma de decisiones, por ende alcanzar crecimiento y sostenibilidad en la organización, a través del desarrollo de dicha competencia se evidencia esta como parte fundamental en las decisiones estratégicas para el cumplimiento de los objetivos, por lo anterior se propone un plan de formación.

#### **FUENTES**

Se consultaron un total de 44 referencias bibliográficas sobre toma de decisiones y habilidades gerenciales distribuidos así: 3 libros, 28 artículos, 1 ensayo y 12 tesis.

#### **CONTENIDO**

Según lo dicho por (Carmen, 2014), tomar decisiones es algo que hacemos diariamente y algunas de estas decisiones son automáticas, es ahí donde debemos tener mayor cuidado para no cometer errores, trabajando en un ordenado proceso mental. En las organizaciones lo importante de un directivo es saber analizar y disponer de información suficiente para lograr tomar buenas decisiones, evitando así, el incumplimiento del alcance de los objetivos estratégicos. Por otra parte, Festinger aporta que 'antes de tomar una decisión se lleva a cabo una consideración objetiva de pros y los contras de cada alternativa, y que en ese periodo no hay tendencia a alterar las alternativas mediante la exageración de los valores de una o la devaluación de la otra para hacer más fácil la elección'. (Araque Perico & Rivera Castañeda, Psicología organizacional e industrial, 2005). Además, refieren que 'las decisiones de la

vida personal presentan una marcada tendencia a la simplificación excesiva, a la distorsión, a la evasión y a la omisión de consideraciones importantes con respecto a las alternativas. Factores personales como la propensión a tomar riesgos, o a la poca tolerancia del conflicto, influyen esta tendencia, pero nadie está totalmente exento de la inclinación a hacer elecciones emocionales y temerarias' (Araque Perico & Rivera Castañeda, Psicología organizacional e industrial, 2005). La organización privada TECNOEMBALAJE S.A.S desarrolla conductas y características específicas como consecuencia de la ausencia de liderazgo y falta de autonomía en la toma de decisiones, en otras variables, las cuales están afectando el buen desempeño laboral de los colaboradores y generando cambios en el clima organizacional.

#### **METODOLOGÍA**

La presente investigación es de carácter Descriptivo, donde se observó y describió el comportamiento en las personas de nivel directivo de la empresa TECNOEMBALAJE S.A.S., tomando decisiones en el desarrollo de sus actividades diarias de trabajo, con el fin de poder identificar las causas que influyen en la toma de decisiones en este grupo de personas y así poder brindar estrategias que mejoren las habilidades de toma de decisiones con el fin de mejorar la gestión de los procesos. Se desarrolló un Focus Group, donde se pretendía conseguir una amplia y variada información por medio de opiniones, donde arrojaron ideas, motivaciones y actitudes. Se decidió este tipo de instrumento, teniendo en cuenta que el grupo de Directivo es un grupo pequeño y es una muestra adecuada que brindó información importante.

#### **CONCLUSIONES**

En el mundo empresarial para cumplir con los objetivos planteados es necesario tomar decisiones todos los días, unas más difíciles que otras, pero en todas necesitamos basarnos en conocimiento y experiencia para escoger la solución más acertada. Tomar una decisión es asumir riesgos que pueden conducirnos al éxito o al fracaso, estas dos

alternativas siempre van a traer enseñanzas que enfrentaran a las personas a situaciones donde se analice, se revise opiniones de terceros y se logre identificar los beneficios para poder elegir la opción correcta. Cuando se tiene dificultades como la inseguridad, el desconocimiento del rol que se desempeña en la organización o no se genera conocimiento continuo, las personas se bloquean creando temor, falta de confianza, baja autoestima, falta de responsabilidad, bajo grado de control y falta de compromiso. Por lo anterior es importante que los directivos de la empresa TECNOEMBALAJE S.A.S., conozcan sus habilidades y sepan distinguir la clase de decisiones a la que se están enfrentando para poder darle el grado de importancia y una adecuada solución para tomar decisiones es necesario:

Identificar la necesidad de tomar una decisión, saber cuál es el objetivo, quien la desarrollara y el tiempo que se tomaran para cumplirlo. Deben tener información suficiente que ayude a tomar una decisión acertada La experiencia y el conocimiento son muy importantes en el momento de tomar una buena decisión, porque esto ayudara a que las habilidades de los directivos sean las herramientas que los guiara a elegir la mejor opción.

#### **ANEXOS**

La investigación incluye 2 anexos: el primero, el Plan de formación y capacitación de directivos, para el desarrollo de habilidades gerenciales y el segundo un Formato Evaluación de la capacitación.

**PLAN DE FORMACIÓN EN HABILIDADES GERENCIALES PARA LOS  
DIRECTIVOS DE TECNOEMBALAJE**

**CRUZ CUBILLOS SHIRLEY AURORA,  
NEIRA QUITIAN DIEGO ALEXANDER,  
SABOGAL ALBADAN TATIANA ESTEFANY,  
SALDAÑA PAYARES JAZMÍN RUBIELA,  
VALENTIERRA CUELLAR JENIFER**

**AUTORES**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNITEC  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO Y RIESGOS  
LABORALES**

**BOGOTÁ D.C. 10 NOVIEMBRE DE 2019**

**PLAN DE FORMACIÓN EN HABILIDADES GERENCIALES PARA LOS  
DIRECTIVOS DE TECNOEMBALAJE**

**IVÁN GUILLERMO GALVEZ ROMERO**

**DIRECTOR**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNITEC**

**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO Y RIESGOS**

**LABORALES**

**BOGOTÁ D.C. 10 NOVIEMBRE DE 2019**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
Diagnóstico inicial .....	14
Batería de riesgo psicosocial.....	14
Encuesta toma de decisiones.....	15
Evaluación de desempeño.....	22
Caracterización del problema .....	26
Pregunta de investigación .....	26
Subpreguntas.....	26
OBJETIVOS .....	27
1. Objetivo general.....	27
2. Objetivos específicos .....	27
JUSTIFICACIÓN .....	28
MARCO TEÓRICO.....	30
Marco referencial .....	38
Marco conceptual.....	40
Marco contextual .....	44
MARCO METODOLÓGICO.....	47
Resultados.....	51
Desarrollo del Focus Group.....	52
Discusión.....	58
Recomendaciones .....	61

Propuesta de Intervención.....	64
Referencias bibliográficas.....	66
Anexos .....	68

## TABLA DE FIGURAS

Figura 1, Resultado batería Riesgo Psicosocial TECNOEMBALAJE S.A.S. - 2018 .....	14
Figura 2, Genero .....	15
Figura 3, nivel de escolaridad .....	16
Figura 4, ¿Conoce las funciones que cumple dentro de la organización? .....	17
Figura 5, ¿Sabe que es tomar una decisión? .....	18
Figura 6, ¿Evita o pospone tomar decisiones? .....	18
Figura 7, ¿Cuándo toma una decisión analiza las consecuencias? .....	19
Figura 8, ¿Usted toma decisiones sin preguntar a su jefe inmediato? .....	20
Figura 9, Árbol de problemas .....	25
Figura 10, mapa de procesos de TECNOEMBALAJE S.A.S .....	45
Figura 11, Percepción toma de decisiones .....	56

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1, Personal evaluado .....	22
Tabla 2, Resultado por Competencia .....	23
Tabla 3, Caracterización TECNOEMBALAJE S.A.S.....	44
Tabla 4, Ficha técnica de estudio descriptivo .....	51
Tabla 5, Ficha Técnica Focus Group .....	52



## **RESUMEN**

Esta investigación busca desarrollar la habilidad de toma de decisiones en el personal Directivo de TECNOEMBALAJE S.A.S., con el fin de mejorar la gestión de los procesos y el fortalecimiento de las habilidades; el personal Directivo está conformado por 10 personas donde el 60% son mujeres y 40% hombres; se aplicaron herramientas como lo son: encuesta de toma de decisiones y Focus Group, donde la muestra ratifica a través de los resultados que se debe fortalecer la habilidad para la toma de decisiones, por ende alcanzar crecimiento y sostenibilidad en la organización, a través del desarrollo de dicha competencia se evidencia esta como parte fundamental en las decisiones estratégicas para el cumplimiento de los objetivos, por lo anterior se propone un plan de formación.

## **ABSTRACT**

This research seeks to develop the ability to make decisions in the Management staff of TECNOEMBALAJE S.A.S., in order to improve the management of processes and the strengthening of skills; Management staff is made up of 10 people where 60% are women and 40% are men; tools were applied such as: decision-making survey and Focus Group, where the sample ratifies through the results that the ability to make decisions must be strengthened, thus achieving growth and sustainability in the organization, through the development of this competence is evidenced as a fundamental part in the strategic decisions for the fulfillment of the objectives, therefore a training plan is proposed.

## INTRODUCCIÓN

El principal objetivo de la presente investigación es describir una serie de consecuencias que se derivan de la falta de toma de decisiones en los Directivos de TECNOEMBALAJE, para lo cual de inicio se plantea el problema y así mismo se emite un diagnóstico, se comprueba a través de las diferentes herramientas aplicadas que la competencia de toma de decisiones no está siendo desarrollada en su plenitud, lo que conlleva a que la organización se vea afectada en el cumplimiento de sus objetivos.

Tomar decisiones es una responsabilidad y por ende tarea difícil, se requiere de experiencia y conocimiento para acertar, de acuerdo con los expertos existen varias clases de decisiones y se requiere en general:

- Ser consciente de la necesidad, el alcance y resultado.
- Considerar las consecuencias, efecto e impacto.
- Tener alternativas de solución.
- Asumir el riesgo.

En otras palabras, en todo proceso de decisión se requiere potencializar las habilidades, aunque el simple manejo de estas no es garantía de éxito. La investigación se centra en los resultados de las herramientas utilizadas, el análisis de sus consecuencias y los directivos en cuanto a su justificación, coherencia y rol dentro del proceso.

Igualmente se relaciona el problema con otra variable como la gestión desde la formación, experiencia y el contexto de aplicación. La presente expone el miedo a las consecuencias, la falta de empoderamiento y como resultado la no toma de decisión. Es presentar las causas desde la metodología descriptiva - correlacional y mediante

herramientas de diagnóstico principales, como batería de riesgo psicosocial, evaluación de desempeño, encuesta de toma de decisiones dar base a la investigación. La cual se sustenta en dos pilares marco referencial y teórico.

Se inicia el desarrollo del tema a través de plantear el problema en concordancia a las evidencias del desempeño, acorde al rol (Directivos), donde el personal se muestra inseguro en la toma de decisiones y presenta condiciones psicosociales que afectan el proceso, generando el no adecuado funcionamiento.

Seguido a esto se une el diagnóstico inicial aportado por la empresa, los cuales fueron la batería de riesgo psicosocial y resultado de la evaluación de desempeño, el grupo investigador con el fin de reconfirmar dicha problemática aplica una encuesta de toma de decisiones y realiza Focus Group. Los resultados de las herramientas aplicadas, evidencian que la toma de decisiones tiene una alta ponderación así mismo las encuestas y actividades realizadas denotan que esta competencia requiere de intervención, dicho lo anterior se detallan las causas y efectos, no obstante, el incumplimiento de metas, deterioro del clima laboral evidencian el efecto dentro de la organización.

Resultado de lo anterior se llega a la pregunta de investigación ¿Cómo fortalecer la toma de decisiones para mejorar la gestión de los procesos? lo anterior se pretende resolver con la formulación de objetivos orientados a un plan de capacitación que potencialice las habilidades en el personal Directivo.

El marco teórico y referencial son los pilares de esta investigación, a través de ellos se logró establecer que la toma de decisiones está presente en todas las áreas de nuestra vida, pero la responsabilidad y sus consecuencias se hacen más grandes cuando hablamos a nivel laboral o dentro de las organizaciones.

Concluyendo se identifica que hay variables que influyen en la toma de decisiones como la experiencia, las emociones, entre otras identificadas en el proceso de la investigación, por ello se propone un plan de formación para intervención en los directivos de TECNOEMBALAJE S.A.S, con la ejecución de este puedan fortalecer su competencia y desarrollar las habilidades necesarias y ser más eficientes en sus roles.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los recursos que se utilizaron en esta investigación para evidenciar la sintomatología son:

1. Batería de riesgo psicosocial.
2. Encuesta de toma de decisiones.
3. Evaluación de desempeño del personal (La realizan mediante encuesta); cabe destacar que TECNOEMBALAJE S.A.S., autorizó para poder acceder a esta información y poder aplicar la encuesta.

TECNOEMBALAJE SAS, es una organización privada que cuenta con treinta (30) colaboradores, donde diez (10) de ellos se encuentran en el nivel directivo, que corresponde a un 33%. El nivel directivo se encuentra conformado por los cargos de Gerentes que representan el 20%, director que representa el 10% y coordinadores representan el 70% estos porcentajes hacen del 33% del total del grupo directivo. Actualmente, se evidencia en la organización disminución en ventas, reprocesos administrativos y aumento de gastos generados por pago de indemnizaciones, esta situación origina en los directivos inseguridad a la hora de tomar decisiones, evidenciando ausencia de esta competencia (toma de decisiones en los Directivos), causando en los colaboradores estrés, miedo a las consecuencias, inseguridad, falta de confianza bloqueos emocionales, perturbando así el ambiente laboral.

TECNOEMBALAJE S.A.S., se ubica en el sector comercial, y su código CIU es 4653, lo que describe su actividad más importante dentro de la categoría de empresas que “suministra todo tipo de soluciones en maquinaria para el sector del empaque y así

mismo los insumos, repuestos y servicio técnico, destacándose por la asesoría personalizada y la calidad en sus productos y servicios”.

**Diagnóstico inicial**

Caracterización de la problemática para poder profundizar en las variables se revisó datos para hacer una línea de base de datos, con los siguientes instrumentos.

**Batería de riesgo psicosocial**

La batería de riesgo psicosocial aplicada en el 2018 al 100% del personal, así como también contratistas in house, al personal directivo se le aplico encuesta tipo B y arrojó el siguiente resultado: Se evidencia un nivel de riesgo muy alto asociado al dominio control y autonomía sobre el trabajo, el personal directivo percibe que no tiene la libertad para tomar decisiones frente algunas tareas asignadas. Este resultado se confirma en el entorno laboral y afecta en clima organizacional.

COMPETENCIA TOMA DE DECISIONES EN DIRECTIVOS  
 TECNOEMBALAJES S.A.S.  
 RESULTADO BATERIA RIESGO PSICOSOCIAL



<p>Se evidencia un nivel de riesgo asociado al dominio control y autonomía sobre el trabajo, el personal percibe que no tiene la libertad para tomar decisión frente algunas tareas asignadas.</p> <p><i>Control:</i> Permitir que el personal pueda innovar y generar nuevas maneras de realizar las cosas, esto permitirá a la empresa crecimiento e innovación.</p>	Muy Alto
--	----------

*Figura 1, Resultado batería Riesgo Psicosocial TECNOEMBALAJE S.A.S. - 2018*

La figura 1, muestra el resultado del 100% de los directivos, arrojando un riesgo muy alto en la toma de decisiones.

### Encuesta toma de decisiones

Al aplicarse esta encuesta se complementa la información necesaria para la investigación. Se realizó consentimiento informado, indicando al personal administrativo que era un ejercicio con fines académicos e investigativos. La encuesta fue aplicada al personal directivo (10 trabajadores).

En la encuesta se hicieron preguntas abiertas y cerradas logrando tener información importante de cada trabajador respecto a la toma de decisiones, lo cual es objeto de investigación. A continuación, se relacionan los resultados de esta:



*Figura 2, Genero*

*Nota: M= masculino, F= femenino*

La figura número 2 describe el género del personal directivo encuestado, logrando evidenciar que de los 10 trabajadores predomina el género femenino con un 60% y 40% masculino.



*Figura 3, nivel de escolaridad*

Respecto al nivel de escolaridad, el 50% tiene una educación profesional, es importante destacar que el porcentaje restante de los directivos tienen una educación técnica o tecnológica y han realizado plan carrera dentro de la organización, sin embargo, estas personas refieren que no desean continuar con su educación profesional.



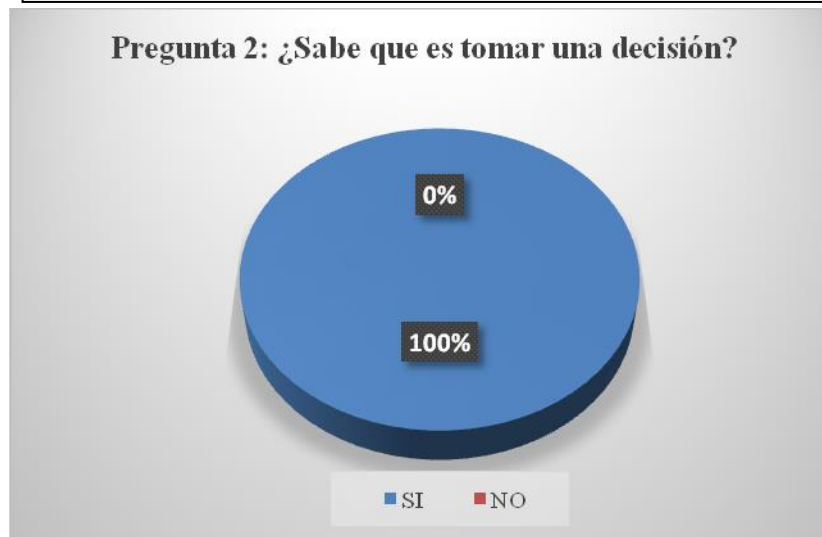
COMPETENCIA TOMA DE DECISIONES EN DIRECTIVOS  
TECNOEMBALAJES S.A.S.  
PREGUNTA 1



*Figura 4, ¿Conoce las funciones que cumple dentro de la organización?*

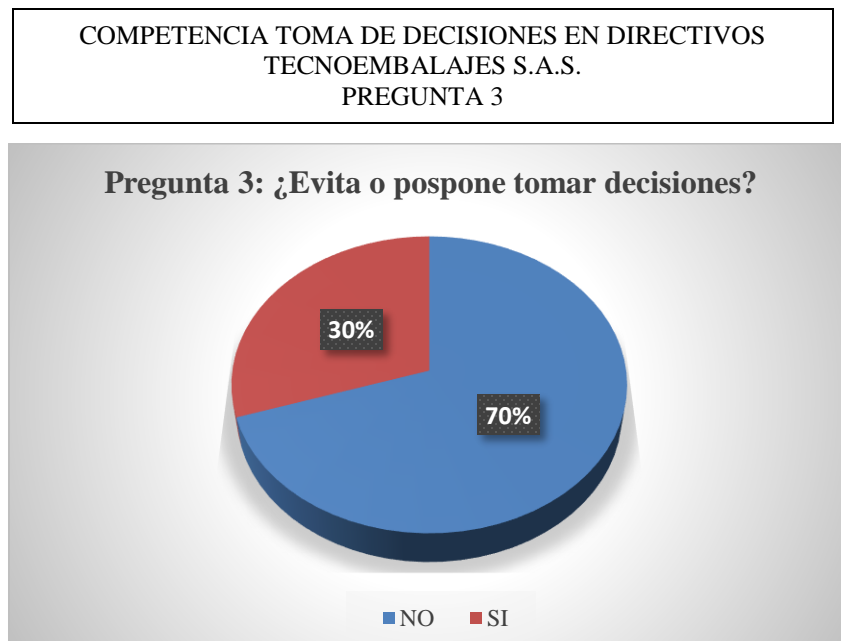
El 100% del personal encuestado refiere que conoce sus funciones, sin embargo es esto no asegura que tengan claridad en su rol.

COMPETENCIA TOMA DE DECISIONES EN DIRECTIVOS  
TECNOEMBALAJES S.A.S.  
PREGUNTA 2



*Figura 5, ¿Sabe que es tomar una decisión?*

En la figura numero 5 podemos evidenciar que el personal encuestado manifiesta tener claridad en lo que significa tomar una decisión.



*Figura 6, ¿Evita o pospone tomar decisiones?*

En la figura numero 6, se evidencia que el 30% de la población encuestada evita o pospone tomar decisiones, y refieren “que lo hacen cuando la decisión no depende 100% del trabajador y también que les da miedo a no ser asertivos con la decisión que tomen”.

COMPETENCIA TOMA DE DECISIONES EN DIRECTIVOS  
TECNOEMBALAJES S.A.S.  
PREGUNTA 4



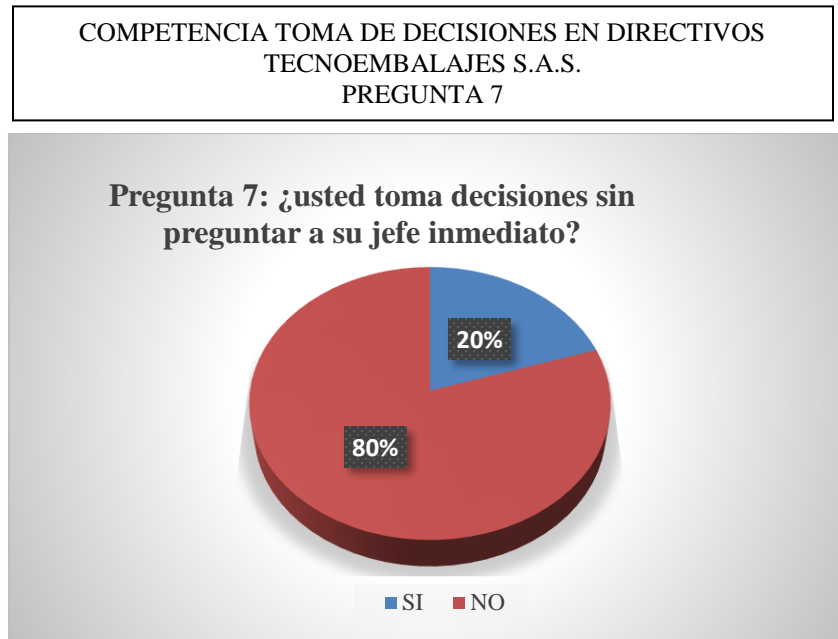
*Figura 7, ¿Cuándo toma una decisión analiza las consecuencias?*

Cabe resaltar que el 100% de las personas encuestadas analizan las consecuencias de las decisiones que toman, refiriendo: “que lo hacen porque puede afectar la liquides de la organización”.

**5. ¿De qué manera asume las consecuencias de la toma de decisiones?** El personal que participo de la encuesta refiere: “Con responsabilidad, madurez, de manera proactiva, retroalimentaría, bajo el análisis del porqué tomar esa decisión y de manera asertiva”; sin embargo, coinciden en que si se equivocan en la decisión que han tomado “asumen las responsabilidades y buscan solución, no obstante, hay estrés, angustia y preocupación, resaltando que si la consecuencia de la decisión no es satisfactoria igualmente aprenden”.

**6. ¿Qué piensa y siente en el momento de tomar decisiones?** El personal encuestado refiere: “inseguridad, una gran responsabilidad, temor a equivocarse, compromiso, si no es una decisión común demoran en dar respuesta y presentan angustia

y estrés, buscan que sea una decisión acertada, así mismo presentan incertidumbre por afectar la organización o a quienes la conforman”.



*Figura 8, ¿Usted toma decisiones sin preguntar a su jefe inmediato?*

En la figura número 8 se evidencia que el 80% respondió que si consulta a su jefe inmediato, es decir que no toman decisiones sin que el jefe inmediato este enterado de la misma y refieren siguiente: “lo hacen por temor a equivocarse, para sentir confianza y que lo que está haciendo es lo correcto, para no ser intransigente y tener apoyo, porque les gusta saber la opinión del superior y finalizan con que el jefe sabe más y es mejor mantenerlo informado”. El 20% restante refirió: “si toma decisiones sin consultar al jefe inmediato argumento que lo hacen porque deben ser autónomos, porque tienen la solución, porque tienen la independencia, porque es tiempo muerto y no es necesario la intervención del jefe inmediato”.

**8. ¿Cuál es la parte más difícil de ser líder?** A lo cual los 10 directivos que participaron de la encuesta refirieron: “hacer que un grupo de personas cambie su forma de pensar con el propósito de mejorar, que los demás se den cuenta que es un líder, el manejo de personas, la ausencia del personal por incapacidades o calamidades, hacer que cumplan las normas sin que se disgusten, comprender todos los tipos de personalidades, tomar las decisiones correctas que no vayan a generar conflicto en el grupo de trabajo, la dificultad al cambio, tomar decisiones y liderarse uno mismo”.

**9. ¿Cuáles son los valores más importantes que demuestra cómo líder?** Refieren los siguientes valores: “Carisma, respeto, capacidad de nuevas ideas, tolerancia, bondad, humanidad, empatía, comprensión, paciencia, generosidad, honestidad, ética y disposición a enseñar”.

**10. ¿De qué manera actúa cuando debe enfrentar un problema?** El 50% de los directivos encuestados Refieren: “tranquilidad y enfoque en buscar la solución lo más pronto posible, asumiendo de manera asertiva y enfrentando la situación”. Sin embargo, el otro 50% refiere lo siguiente; “a la hora de enfrentar un problema es cuando más temor e inseguridad se siente por haber ocasionado un problema o ser parte de este y esto ocasiona estrés”

### Evaluación de desempeño

Las evaluaciones de desempeño en TECNOEMBALAJE S.A.S. fueron aplicadas en el mes de abril de 2019, la siguiente información fue suministrada por la organización.

Resultados de la evaluación de desempeño: Se evaluaron 34 trabajadores los cuales hacen parte de diferentes procesos de la organización, distribuidos de la siguiente manera:

*Tabla 1, Personal evaluado*

COMPETENCIA TOMA DE DECISIONES EN DIRECTIVOS		
TECNOEMBALAJE S.A.S.		
DISTRIBUCIÓN PERSONAL EVALUADO POR PROCESO		
PROCESO	Nº EVALUADOS	DIRECTIVOS
Direccionamiento Estratégico	4	4
Bodega y Despachos	1	1
Gestión Comercial	10	0
Compras, Importaciones e Inventarios	2	1
Repuestos	2	1
Servicio técnico	10	2
Talento Humano, Recursos Físicos y SIG	5	1
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>10</b>

A continuación, se presentan los resultados de la evaluación de desempeño por competencias, se obtienen los siguientes resultados, de acuerdo con el promedio de los 34 trabajadores evaluados:

*Tabla 2, Resultado por Competencia*

COMPETENCIA TOMA DE DECISIONES EN DIRECTIVOS TECNOEMBALAJE S.A.S. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA		
Nº	COMPETENCIA	RESULTADO
<b>1</b>	<b>Toma de Decisiones</b>	<b>3,8</b>
2	Liderazgo	3,9
3	Capacidad de Análisis y soluciones de problemas	4
4	Iniciativa	4
5	Autoconfianza	4
6	Adaptación al Cambio	4,1
7	Tolerancia a la presión	4,1
8	Autocontrol	4,1
9	Delegación	4,1
10	Trabajo en Equipo	4,2
11	Orientación al Cliente	4,2
12	Comunicación Efectiva	4,2
13	Orientación a Resultados	4,2
14	Relaciones Interpersonales	4,3
15	Planeación de las Actividades	4,3
16	Negociación	4,3
17	Gestión de Conflictos	4,3

18	Compromiso con La Organización	4,4
19	Autocuidado	4,8

Con base en la Tabla 2, el resultado de la evaluación de desempeño realizada a los trabajadores, refleja que la competencia con promedio más bajo es la de toma de decisiones con un 3.8, siendo este calificable de 1 a 5 (1 es lo más bajo y 5 lo más alto) lo cual confirma el objetivo de la presente investigación.

Analizados los tres resultados en mención, se argumenta que de no potencializar la habilidad de toma de decisiones en el grupo Directivo de TECNOEMBALAJE S.A.S., pueden llegar a presentarse dificultades que ocasionen en los trabajadores desmotivación, baja satisfacción laboral y falta de independencia. A nivel Organizacional se puede presentar efectos como la falta de trabajo en equipo, la pérdida de clientes, el incumplimiento de las metas, reprocesos y la baja liquidez. A continuación, se presenta un árbol de problemas resumiendo los tres (3) resultados presentados frente a la habilidad en la toma de decisiones:



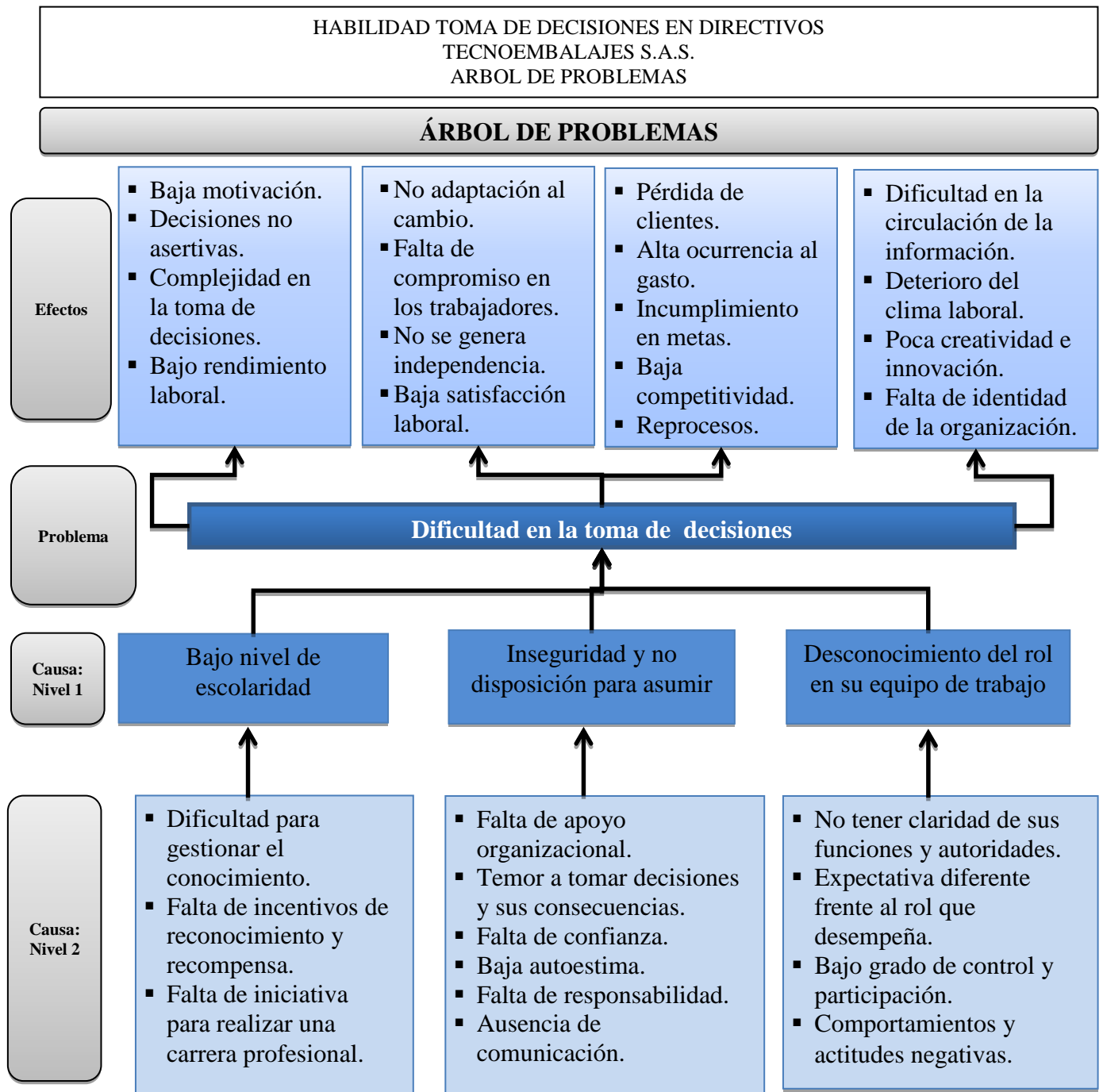


Figura 9, Árbol de problemas

Siendo así, la habilidad de toma de decisiones se debe desarrollar permitiendo el crecimiento personal de los Directivos, fortaleciendo e implementado estrategias que contribuyan a la generación de un buen ambiente laboral y al cumplimiento de los objetivos de la organización.

### **Caracterización del problema**

#### **Pregunta de investigación**

¿Cómo desarrollar la habilidad de Toma de Decisiones en el personal Directivo de TECNOEMBALAJE S.A.S., y mejorar la gestión de los procesos?

#### **Subpreguntas**

1. ¿Qué causas influyen en la toma de decisiones en los Directivos de TECNOEMBALAJE S.A.S.?
2. ¿Qué estrategias de entrenamiento permiten mejorar la habilida de toma de decisiones en los Directivos de TECNOEMBALAJE S.A.S.?
3. ¿Cómo mejorar las habilidades de los Directivos de TECNOEMBALAJE S.A.S.?

## **OBJETIVOS**

### **1. Objetivo general**

Proponer un plan de formación para desarrollar la habilidad de Toma de Decisiones en el personal Directivo de TECNOEMBALAJE S.A.S., y mejorar la gestión de los procesos

### **2. Objetivos específicos**

**2.1.** Identificar las causas que influyen en la toma de decisiones en los directivos de TECNOEMBALAJE S.A.S.

**2.2.** Definir una estrategia de entrenamiento que permita mejorar la competencia de toma de decisiones en los Directivos de TECNOEMBALAJE S.A.S.

**2.3.** Potencializar las habilidades de los Directivos de TECNOEMBALAJE S.A.S.

## JUSTIFICACIÓN

La presente investigación nace al identificar las dificultades que tiene el grupo directivo de TECNOEMBALAJE S.A.S. en el momento de tomar decisiones, puesto que una mala decisión por parte de este nivel estratégico puede afectar directamente el alcance de los objetivos de la organización y generar consecuencias negativas que afectan los procesos.

Con esta investigación se busca proporcionar herramientas que faciliten a los directivos potencializar habilidades Gerenciales y de esta manera poder beneficiar el desarrollo de los procesos en todos los niveles de la organización, teniendo en cuenta que un directivo es el líder de cada uno de los procesos, realizarlo es de gran importancia porque se lograría reducir el impacto negativo que representa tomar una mala decisión, en este sentido.

“Whetten y Cameron (2011), definen las habilidades gerenciales como aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros” (MALDONADO, 2011). Por esta razón, las competencias propias de los Directivos deben ser exploradas, desarrolladas y puestas en marcha en los colaboradores para que se auto dirijan realizando sus funciones, se empoderen, se motiven y sean propositivos realizando su trabajo en los tiempos establecidos con los recursos tecnológicos y organizacionales disponibles.

Es habitual que las organizaciones día a día se enfrenten a una serie de problemáticas, en las cuales nace la necesidad y la urgencia de tomar decisiones, es decir elegir el camino correcto, el que sea el más beneficioso para la entidad. Por lo anterior los

directivos deben poseer una serie de habilidades que le permitan realizar este proceso, sin dejarse llevar solamente por sus emociones, intuición y experiencias pasadas.

Por lo anterior es fundamental contar con un alto nivel de información que permita generar conocimiento estratégico.

Es de anotar que la toma de decisiones que generan un nivel de impacto exponencial, son las decisiones que son tomadas por el nivel estratégico de la organización, las cuales en su esencia son las que los directivos asumen.

Es primordial que los directivos de TECNOEMBALAJE S.A.S posean herramientas gerenciales, que le faciliten el análisis de información, los pros, los contras y las posibles consecuencias que puedan desprenderse de ellos.

Las organizaciones consideran que la habilidad para tomar decisiones es intrínseco en los directivos, puesto que es una herramienta importante para el cumplimiento de los objetivos de cada organización, por esta razón debe ser potenciada en los directivos.

En TECNOEMBALAJES S.A.S., los directivos tienen la función principal de ejecutar las actividades que conlleven a cumplir las metas presupuestadas para el crecimiento de la organización. De ahí la importancia de tener claridad en el rol que cumplen, las responsabilidades que le fueron asignadas y la manera eficiente como son ejecutadas.

Por esta razón esta investigación es descriptiva ya que busca potencializar la habilidad de la toma de decisiones a través del desarrollo de las habilidades blandas mediante la propuesta de un plan de formación.

## MARCO TEÓRICO

A continuación, se realiza descripción de las diferentes teorías que completan esta investigación para dar cumplimiento a los objetivos planteados, lo que permitirá la construcción y producción de conocimiento fundamental recopilando datos teóricos lo cual posee especial valor para argumentar las variables planteadas.

Según lo dicho por (Carmen, 2014), tomar decisiones es algo que hacemos diariamente y algunas de estas decisiones son automáticas, es ahí donde debemos tener mayor cuidado para no cometer errores, trabajando en un ordenado proceso mental.

En las organizaciones lo importante de un directivo es saber analizar y disponer de información suficiente para lograr tomar buenas decisiones, evitando así, el incumplimiento del alcance de los objetivos estratégicos.

Por otra parte, Festinger aporta que ‘antes de tomar una decisión se lleva a cabo una consideración objetiva de pros y los contras de cada alternativa, y que en ese periodo no hay tendencia a <<alterar>> las alternativas mediante la exageración de los valores de una o la devaluación de la otra para hacer más fácil la elección’. (Araque Perico & Rivera Castañeda, Psicología organizacional e industrial, 2005). Además, refieren que ‘las decisiones de la vida personal presentan una marcada tendencia a la simplificación excesiva, a la distorsión, a la evasión y a la omisión de consideraciones importantes con respecto a las alternativas. Factores personales como la propensión a tomar riesgos, o a la poca tolerancia del conflicto, influyen esta tendencia, pero nadie está totalmente exento de la inclinación a hacer elecciones emocionales y temerarias’ (Araque Perico & Rivera Castañeda, Psicología organizacional e industrial, 2005).

## **Técnicas y Herramientas de toma de decisiones**

Se tendrá en cuenta el proceso de toma de decisiones definido por Herbert A. Simón (1991), donde lo divide en tres fases principales:

- Investigación (inteligencia) exploración del ambiente sobre las condiciones que requieren las decisiones. Los datos de entrada se obtienen, se procesan y se examina en busca de indicios que pueden identificar problemas u oportunidades.
- Diseño. Invención, desarrollo y análisis de los posibles cursos de acción. Esto involucra los procesos para entender el problema, para generar las soluciones y para probar las soluciones según su factibilidad
- Elección. Selección de una alternativa o curso de acción entre aquella que están disponibles. Se hace una selección y se implementa. (Carmen, 2014)

Tomar Decisiones es algo que hacemos a diario, algunas son muy sencillas de tomar y otras por los factores que las componen son un tanto más difícil, sin embargo, cada una de ellas hasta las más pequeñas merecen que les demos la importancia que requieren. Cuando una persona posee un mayor grado de Confianza, Seguridad y Autonomía resulta más fácil tomar decisiones. (Lester, 2009).

## **Etapas de la toma de decisiones**

En el momento en que una persona debe a tomar una decisión, se enfrenta a un proceso por etapas: ‘Usualmente se hace una distinción entre los procesos que anteceden la decisión y los procesos que siguen a causa de ciertas controversias existentes, a propósito de las características de estas ciertas controversias existentes de estas dos etapas, porque la distinción es útil para el análisis de cierto número de problemas conceptuales importantes, tales como el de las consecuencias psicológicas de la toma de decisión, el de las relaciones entre la toma de decisión y las fuentes más importantes de conflicto y los modos de solución de conflictos en cada etapa de la secuencia de la decisión’ (Araque Perico & Rivera Castañeda , Psicología organizacional e industrial, 2005).

Este proceso se puede aplicar tanto a sus decisiones personales como a una acción de una empresa, a su vez también se puede aplicar tanto a decisiones individuales como grupales.

Etapa 1. La identificación de un problema: El proceso de toma de decisiones comienza con un problema, es decir, la discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea. Ahora bien, antes que se pueda caracterizar alguna cosa como un problema, los administradores tienen que ser conscientes de las discrepancias, estar bajo presión para que se tomen acciones y tener los recursos necesarios. Los administradores pueden percibir que tiene una discrepancia por comparación entre el estado actual de cosas y alguna norma, norma que puede ser el desempeño pasado, metas fijadas con



anterioridad o el desempeño de alguna otra unidad dentro de la organización o en otras organizaciones. Además, debe existir algún tipo de presión en esta discrepancia ya que si no el problema se puede posponer hasta algún tiempo en futuro. Así, para el proceso de decisión, el problema debe ejercer algún tipo de presión sobre el administrador para que este actúe. Esta presión puede incluir políticas de la organización, fechas límites, crisis financieras, una próxima evaluación del desempeño, etc.

Etapa 2. La identificación de los criterios para la toma de decisiones: Una vez que se conoce la existencia del problema, se deben identificar los criterios de decisión que serán relevantes para la resolución del problema. Cada persona que toma decisiones suele tener unos criterios que los guían en su decisión. Este paso nos indica que son tan importantes los criterios que se identifican como los que no; ya que un criterio que no se identifica se considerara irrelevante por el tomador de decisiones.

Etapa 3. La asignación de ponderaciones a los criterios: Los criterios seleccionados en la fase anterior no tiene toda la misma importancia, por tanto, es necesario ponderar las variables que se incluyen en las listas en el paso anterior, a fin de darles la prioridad correcta en la decisión. Este paso lo puede llevar a cabo dándole el mayor valor al criterio preferente y luego comparar los demás para valorarlos en relación con el preferente.

Etapa 4. El desarrollo de alternativas: este paso consiste en la obtención de las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema.

Etapa 5. Análisis de las alternativas: Una vez que se han desarrollado las alternativas el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se vuelven evidencias. Según se les compare con los criterios establecidos en la etapa 2 y 3. Se evalúa cada alternativa comparándola con los criterios. Algunas valoraciones pueden lograrse en una forma relativamente objetiva, pero, sin embargo, suele existir algo de subjetividad, por lo que la mayoría de las decisiones suelen contener juicios.

Etapa 6. Selección de una alternativa: Consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas.

Etapa 7. La implantación de la alternativa: Mientras que el proceso de selección queda completado con el paso anterior, sin embargo, la decisión puede fallar si no se lleva a cabo correctamente. Este paso intenta que la decisión se lleve a cabo, e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma. Si las personas que tienen que ejecutar una decisión participan en el proceso, es más fácil que apoyen con entusiasmo la misma. Estas decisiones se llevan a cabo por medio de una planificación, organización y dirección efectivas.

Etapa 8. La evaluación de la efectividad de la decisión: Este paso juzga el proceso del resultado de la toma de decisiones para verse que se ha corregido el problema. Si como resultado de esta evaluación se encuentra que todavía existe el problema tendrá que hacer el estudio de lo que se hizo mal. Las respuestas a estas preguntas nos pueden llevar de regreso a uno de los primeros pasos e inclusive al primer paso. (Carmen, 2014)

Las organizaciones en la actualidad se enfrentan a una gran cantidad de retos, entre ellos la globalización económica y de mercados, proceso que para Colombia inicio en los noventa con la apertura del sector comercial, donde las importaciones y exportaciones se incrementaron en el país. Ante estos grandes desafíos las organizaciones están forzadas a adaptarse a los cambios y retos que trae consigo los mercados y la gran competencia, por lo cual debe examinar el entorno con el objetivo de poder sacar el mayor provecho, utilizando sus fortalezas para conseguir oportunidades que no solo le permitan sobrevivir en el mercado sino llegar a alcanzar el éxito. Es de anotar que todos los procesos económicos afectan de manera directa y más aún si no se cuenta con las habilidades y herramientas para que los directivos puedan tomar decisiones correctas y no impacten negativamente la situación actual de la compañía.

Dentro de los diferentes niveles que conforman las organizaciones se debe realizar el proceso de toma decisiones. En este sentido todos los colaboradores, tienen que tomar decisiones desde su nivel, que pueden generar consecuencias de bajo o alto impacto. Por tal razón las personas responsables de tomar decisiones deben estar preparadas, con el suficiente conocimiento que le permitan tomar una elección, partiendo del hecho de saber cuál puede ser la consecuencia.

Por el tamaño y los diferentes cambios en el sector comercial, es imposible que los gerentes puedan tener conocimiento de todas las áreas de la organización, es por esta razón que deben conformar un equipo de directivos, que conozcan al detalle los procesos y procedimientos de su área y de su personal a cargo, con el fin de que puedan tomar las

mejores decisiones o en su defecto suministren información de calidad que facilite el proceso, deben ser capaces de generar conocimiento y transferirlo.

El conocimiento es fundamental para la persona que pretenda tomar una decisión, de este depende en gran medida el éxito que se pueda alcanzar, sin embargo, en muchas ocasiones se deben tomar con información limitada, ya que el tiempo es un factor que puede estar en contra.

En la medida que la organización prospera y crece, debe fortalecer el proceso de toma de decisiones, iniciando desde la selección del Talento Humano, debido a que en este se debe decidir, que tipo de personal es el que se está buscando, que características, actitudes, aptitudes, estudios, formación y experiencia que debe poseer el candidato, así desde las diferentes áreas de la organización se deben tomar decisiones de acuerdo a las funciones realizadas, por ejemplo el coordinador de compras debe decidir qué suministros debe comparar y que proveedor elegir, de igual manera en temas de empleo, despido, ventas de activos y soluciones de conflictos.

Los directivos deben ampliar su visión, es decir debe tener una amplitud de la realidad, mejorando su capacidad de análisis de las diferentes situaciones que se puedan presentar en la organización, las decisiones estratégicas tienen una mayor relevancia y pueden traer causas nefastas o muy positivas.

Para nadie es un secreto que los directivos toman decisiones con cierto grado de incertidumbre, por intuición o basándose en la experiencia, deben elegir entre diferentes

alternativas, partiendo de identificar el problema, y analizando las opciones y escoger la mejor.

Hay varias cosas que se deben tener en cuenta antes de tomar una decisión. Es vital identificar cual es el origen y luego de esto se debe pasar a analizar toda la información que tiene trascendencia y una relación directa, luego realizamos un listado de prioridades que permitan facilitarnos el trabajo, no se deben tomar a la ligera ni de forma impulsiva, siempre se debe tomar el análisis de las consecuencias, justificar los fracasos, delegar siempre la toma de decisiones, repetir los errores, ser dependientes y la falta de compromiso son entre otros factores que pueden dar como resultado, una mala decisión. Es por esta razón que se deben desarrollar y potencializar habilidades que permitan facilitar a los directivos y a todos los miembros de una organización en el proceso de tomar decisiones, estas habilidades adicionalmente le permitirán alcanzar los diversos objetivos propuestos y porque no, llevar al éxito a la organización y mantenerla en un buen posicionamiento en el mercado.

Para la organización es trascendental que los directivos que dirigen su camino usen de una manera adecuada estas habilidades.

### **Marco referencial**

A continuación, se refieren descripciones cortas de las teorías revisadas:

“La toma de decisiones es un proceso que atraviesan las personas cuando deben elegir entre distintas opciones. Diariamente nos encontramos con situaciones donde debemos optar por algo, pero no siempre resulta simple. El proceso de la toma de decisiones hace hincapié en conflictos que se presentan y a los cuales hay que encontrarles solución.”(Raffino, 2019).

“Teoría de la toma de decisiones. Definición, etapas y tipos, El análisis de decisiones sustenta todas las funciones directivas. Nada de lo que un directivo hace es más importante que el uso de la mejor información disponible para tomar buenas decisiones. El daño causado a una organización por una decisión básicamente desacertada no puede ser evitado ni por la más cuidadosa planificación ni por una implementación básica.” (Carmen, 2014)

“Actualmente, la sociedad orienta a los directivos y gerentes para que, además de ser aptos en el desempeño de sus puestos puedan administrar de manera óptima los recursos de la organización. Los mismos constituyen una parte fundamental de la organización ya que son los encargados de tomar las decisiones más importantes que determinaran el desempeño de la misma. Por esta razón, sus decisiones deben tomarse de forma correcta y para lograrlo es necesario que se consideren la importancia que se tiene para influir de manera posita sobre la conducta de los colaboradores de la organización a fin de tener una productividad eficiente.” (Morales, 2014)

“El objetivo de la presente investigación es identificar la interrelación que existe entre los líderes exitosos, la toma de decisiones efectiva y la inteligencia emocional de

los dirigentes de una organización, así como entender el beneficio de la toma de decisiones basada en una inteligencia emocional con el fin de evitar la inestabilidad innecesaria de una compañía. La investigación se desarrolló aplicando el método cualitativo a través de un estudio de caso y aplicando entrevistas semiestructuradas a empleados y mandos medios de una empresa del giro de electrodomésticos. Atendiendo a la observación, se determinan dimensiones de análisis que son el liderazgo, la toma de decisiones y la inteligencia emocional.” (Pizano, 2014)

Toma de decisiones. Importancia de la confianza, la seguridad y la autonomía. Cuando una persona posee un mayor grado de Confianza, Seguridad y Autonomía resulta más fácil tomar decisiones. (Lester, 2009)

### **Marco conceptual**

La organización privada TECNOEMBALAJE S.A.S desarrolla conductas y características específicas como consecuencia de la ausencia de liderazgo y falta de autonomía en la toma de decisiones, en otras variables, las cuales están afectando el buen desempeño laboral de los colaboradores y generando cambios en el clima organizacional. Para entender las variables que afectan el desempeño de la organización, se debe tener en cuenta al ser humano desde el inicio de sus procesos de formación, hasta que queda inmerso en la vida laboral. A continuación, se desarrolla diferentes conceptos importantes para la profundización de esta investigación:

**Competencia:** Es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación. (Spencer, 1993)

**Liderazgo:** Existen tres apreciaciones sobre este significado. En primer lugar, se dice que ser un líder implica una categoría de conducta, es decir, que las personas que dentro de un grupo manifiesten conductas tipificadas como de líderes, entonces se podrían considerar como líderes dentro del mencionado grupo. Verbigracia, un sujeto que tenga oratoria o que sea mandón o que escuche a los demás, etc. En segundo lugar, se dice que para ser líder se deben tener unas características de personalidad. En ese sentido, se podría decir entonces, que un sujeto que muestra seguridad, que tiene carácter o que es dinámico, entre otras características de personalidad, por ello puede llegar a ser líder dentro de los grupos donde participa. En tercer lugar, se concibe que el líder es el atributo de una posición. Por lo tanto, un sujeto que sea nombrado presidente de una organización, por ese mismo hecho es un líder. Aquí estaría asumiendo o considerando



como sinónimo, el nombramiento en una posición directiva de un sujeto y el hecho de ser líder dentro del grupo (directivo y líder como sinónimo). Pero la realidad nos enseña que son innumerables los casos de directivos de organizaciones que no desempeñan un rol de líderes, que no conducen y orientan al núcleo humano que presiden. (Araque Perico & Rivera Castañeda, Psicología Organizacional e industrial, 2005).

**Autonomía:** La autonomía física se refiere a la capacidad de desarrollar las funciones básicas de la vida por uno mismo, sin necesidad de ayuda o de colaboración de otra persona. La autonomía psíquica se desdobra en dos niveles: la mental y la emocional. Una persona tiene autonomía mental cuando es capaz de pensar por sí misma, cuando tiene ideas propias y sabe distinguir sus propios pensamientos de los mensajes exteriores. La autonomía social tiene que ver con la capacidad de desarrollar el propio proyecto de vida en el entorno social y poder resolver por uno mismo las necesidades subsistencia. la autonomía ética, que exige un desarrollo cognitivo mínimo, pero va más allá de la autonomía psíquica. Se refiere a la capacidad de tomar decisiones libres y responsables, de deliberar los pros y los contras que están implicados en toda decisión y en ser consecuente con aquella opción que se ha tomado. (Roselló, 2013).

Por su parte la autonomía organizacional puede ser considerada activa, cuando la organización realiza sus objetivos cualquiera sea su entorno o pasiva cuando la acción aparece determinada por el entorno. (Touraine, 1957).

**Liderazgo personal:** es la habilidad para liderarse a uno mismo con respecto a su propia vida. Mucha gente no dirige su propia vida y sufre las consecuencias. El Líder tiene que definir su vida para que sea equilibrada, después planifica y actúa para hacer que su vida discurra por el camino marcado. (Martínez V. F., 2002)

**Eficacia:** Es la capacidad de alcanzar el efecto que se desea tras la realización de una acción (Rodríguez, 2014)

**Propósito:** Un propósito es la intención o el ánimo por el que se realiza o se deja de realizar una acción. Se trata del objetivo que se pretende alcanzar. Este término indica la finalidad, la meta de una acción o de un objeto. (Gardey, 2009)

**Auto liderazgo:** El auto liderazgo es la capacidad de poder liderarse a uno mismo. Soy responsable de mí mismo, de mis acciones, de mis resultados y de todo lo que suceda en mi vida. Tener autoliderazgo es fundamental para liberar de todo lo que hoy te hace mal (Anonimo, 2015)

**Trabajo en Equipo:** Trabajar en equipo es el esfuerzo integrado de un conjunto de personas para la realización de un proyecto. (Jaramillo, 2012)

**Disciplina:** La disciplina es la capacidad de las personas para poner en práctica una serie de principios relativos al orden y la constancia, tanto para la ejecución de tareas y actividades cotidianas como en sus vidas en general. Como tal, la palabra proviene del latín disciplina. (Significados.com. , 2015)

**Organización:** Se conoce como organización a la forma como se dispone un sistema para lograr los resultados deseados. Es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. (Significados.com., 2018)

A continuación, se mencionará la definición de toma de decisiones por algunos autores: Freemont E. Kast: la toma de decisiones es fundamental para el organismo la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas. (KAST, 1979).

Moody, es una acción que debe tomarse cuando ya no hay más tiempo para recoger información.

León BlanBuris define que una decisión es una elección que se hace entre varias alternativas.

Le Maligne define el termino decidir cómo identificar y resolver los problemas que se le presenta a toda organización. Por tanto, el desencadenante del proceso de toma de decisiones es la existencia de un problema, pero ¿cuándo existe un problema? Para Huber existirá un problema cuando hay diferencia entre la situación real y la situación deseada. La solución del problema puede consistir en modificar una u otra situación, por ello se puede definir como el proceso consciente de reducir la diferencia entre ambas situaciones.

Green Wood afirma que la toma de decisiones para la administración equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas. (Carmen, 2014).

### Marco contextual

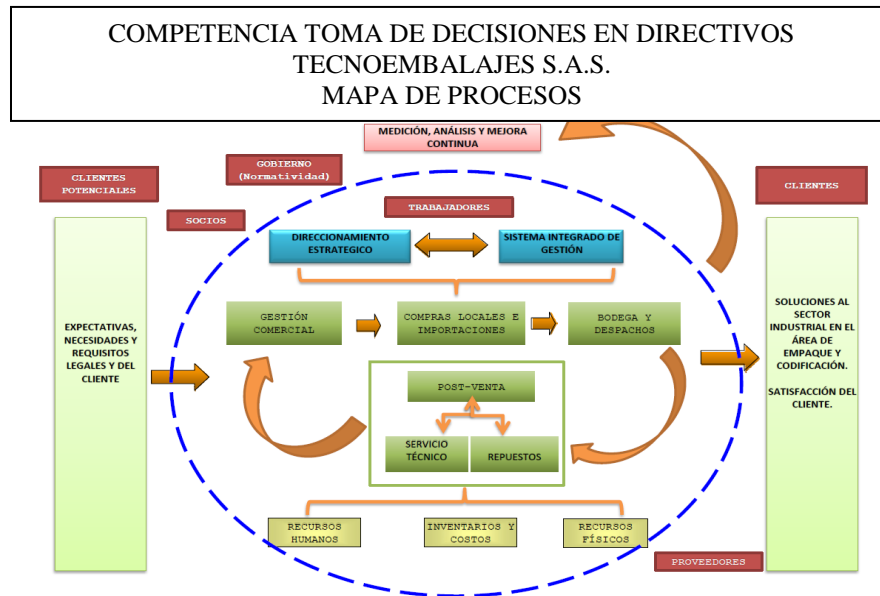
La investigación se desarrolla en la organización TECNOEMBALAJE S.A.S identificada con NIT. 830.125.152-1, la cual se encuentra ubicada en la calle 16 N° 65b – 02 en la ciudad de Bogotá D.C. se dedica a la comercialización de maquinaria e insumos para la industria del empaque y la codificación. TECNOEMBALAJE S.A.S. fue creada el 1 de septiembre de 2003 en Bogotá D.C. y desde ese tiempo ha sido una empresa líder en el mercado de maquinaria e insumos para la industria; es representante exclusiva para Colombia de un amplio portafolio de productos, el cual incluye maquinaria en stock para entrega inmediata, líneas completas para procesos de empaque, procesos alimenticios y materiales de empaque, todos estos con el mejor soporte técnico y personal altamente calificado su prioridad siempre ha sido satisfacer las necesidades del cliente con agilidad, buen servicio y marcas de excelente calidad.

*Tabla 3, Caracterización TECNOEMBALAJE S.A.S.*

HABILIDAD TOMA DE DECISIONES EN DIRECTIVOS TECNOEMBALAJE S.A.S. CARACTERIZACIÓN DE TECNOEMBALAJE S.A.S.			
Actividad económica	4653		
Gerente General	Álvaro Iván Piedrahita Lopera		
Nivel de riesgo	III		
ARL	Sura		
Dirección	Calle 16 N° 65b – 02	Teléfono	7454637
Funcionarios Administrativos.	Hombres	10	
	Mujeres	13	
Funcionarios operativos.	Hombres	6	Aprendices 2
	Mujeres:	1	
Horario de trabajo: de lunes a	viernes de 07:30 a.m. – 5:30 p.m.		

TECNOEMBALAJE S.A.S cuenta con personal altamente calificado y comprometido, comercializando en el sector industrial alternativas de empaque y la codificación de productos, suministrando maquinaria, repuestos e insumos con altos índices de calidad, asesorías en proyectos especiales y soporte técnico, enfocados en la satisfacción de las necesidades de sus clientes. TECNOEMBALAJE S.A.S busca posicionarse y ser reconocida como líder nacional en la comercialización mayorista de máquinas, insumos y repuestos para la industria en el sector del empaque y codificación.

El mapa de procesos de TECNOEMBALAJE S.A.S. señalado en figura 10, permite evidenciar que esta organización se encuentra estructurada por 9 procesos, cada proceso mencionado en la figura 10, se encuentra gestionado por un directivo de la organización los cuales son objeto de la presente investigación.



*Figura 10, mapa de procesos de TECNOEMBALAJE S.A.S*

De acuerdo con la figura 10 se explican los procesos estratégicos son: direccionamiento estratégico y sistema de gestión de calidad. Los procesos misionales

son: gestión comercial, compras locales e importaciones, bodega y despachos y postventa. Los procesos de apoyo son: recursos humanos, inventarios y costos y recursos físicos. (TECNOEMBALAJE, 2018)

## MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación es de carácter Descriptivo, donde se observó y describió el comportamiento en las personas de nivel directivo de la empresa TECNOEMBALAJE S.A.S., tomando decisiones en el desarrollo de sus actividades diarias de trabajo, con el fin de poder identificar las causas que influyen en la toma de decisiones en este grupo de personas y así poder brindar estrategias que mejoren las habilidades de toma de decisiones con el fin de mejorar la gestión de los procesos.

Teniendo en cuenta los antecedentes a través de la encuesta aplicada, la evaluación de desempeño y la batería de riesgo psicosocial, se buscó recolectar más información, por lo tanto, se desarrolló un FocusGroup, donde se pretendía conseguir una amplia y variada información por medio de opiniones, donde arrojaron ideas, motivaciones y actitudes. Se decidió este tipo de instrumento, teniendo en cuenta que el grupo de Directivo es un grupo pequeño y es una muestra adecuada que brindó información importante.

El Focus Group, se realizó en tres fases que son:

En primer lugar, se aplicó a cinco (5) de los 10 directivos que actualmente tiene TECNOEMBALAJE, con el fin de obtener información más detallada de cómo manejan la toma de decisiones. Se toma solo esta muestra, teniendo en cuenta que no fue posible coordinar tiempos y disposición de algunos de ellos para integrar el grupo focal.

En segundo lugar, se analizó los resultados obtenidos en el Focus Group

Se identificaron las causas que conllevan a no tomar de manera autónoma decisiones.

En tercer lugar, se brindó estrategias para potencializar la competencia de toma de decisiones y mejorar las habilidades con el fin de tener resultados efectivos en los objetivos planteados.

**Fases:**

1. Caracterizar las causas que influyen en la toma de decisiones en los Directivos de TECNOEMBALAJE S.A.S.
2. Realización del estudio (aplicación del instrumento).
3. Describir, analizar e interpretar los datos obtenidos, en términos claros y precisos; establecer correlación entre la variable gestión.
4. Preparación del informe del trabajo y socialización de los resultados.

**Descripción del instrumento.**

**FocusGroup**

Esta técnica se trata en reunir un grupo de personas, que deben dar respuesta a las preguntas que realice el moderador de manera dinámica frente a un tema específico, creando así un debate entre los integrantes.

Se busca que los participantes brinden respuestas sinceras y de forma auténtica, con el fin que se logre analizar, evaluar y comprender las actitudes, emociones y comportamiento frente al tema expuesto, con el objetivo de recoger opiniones de manera conjunta. (GARCIA, 2018)



### **Recolección de datos.**

La recolección de datos se hará a través de los datos obtenidos por la batería de riesgo psicosocial, evaluación de desempeño, Encuesta de toma de decisiones, y la realización del Focus Group a las personas objeto de estudio de esta investigación.

### **Técnica de análisis de datos.**

El análisis del Focus Group, se realizó con la información dada por los participantes y las notas tomadas por parte de los investigadores describiendo la percepción de los integrantes sobre las preguntas realizadas por los moderadores. De igual manera se relacionó la variable de toma de decisiones con la variable gestión, con el fin de revisar cómo influye y que consecuencias arroja estas dos variables y así interpretar la información y proceder a realizar el respectivo plan de formación

### **Recursos**

#### **Investigadores:**

Shirley Aurora Cruz cubillos (Administradora con Énfasis en Finanzas)

Diego Alexander Neira Quitian (Profesional en Finanzas y Comercio)

Jazmín Rubiela Saldaña Payares (Psicóloga)

Jenifer Valentierra Cuellar (Profesional en Comercio Exterior)

#### **Población objeto de estudio.**

Las personas que se encuentran en el nivel Directivo de la empresa TECNOEMBALAJE S.A.S., tomamos una muestra de cinco (5) personas entre hombres y mujeres.

### **Técnicos**

Pregunta FocusGroup

Computador

### **Población**

El Focus Group, se realizó a cinco (5) directivos de la empresa TECNOEMBALAJE S.A.S, que pertenecen a los siguientes procesos:

Gerencia Administrativa y Financiera

Coordinación de Cartera

Contabilidad

Jefe de Bodega y Despachos

Dirección de Talento Humano, Recursos Físicos y Sistema Integrado de Gestión

### **Financieros**

Costos de papelería

### **Análisis de los datos**

#### **Diseño de la investigación.**

**Tipo De Investigación:** la investigación es de carácter Descriptivo, teniendo en cuenta que se describieron las actitudes predominantes a la hora de tomar decisiones en el grupo directivo de TECNOEMBALAJE S.A.S. e identificar la relación que pueda existir con una o más variables.

**Población objeto de estudio:** el personal objeto de estudio fueron cinco (5) directivos de la empresa TECNOEMBALAJE SAS.

**Resultados**

**Ficha Técnica/ Estudio Descriptivo**

*Tabla 4, Ficha técnica de estudio descriptivo*

<b>FICHA TÉCNICA</b>	<b>HABILIDAD TOMA DE DECISIONES EN DIRECTIVOS TECNOEMBALAJE S.A.S. ESTUDIO DESCRIPTIVO CORRELACIONAL</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<p>Se utilizó la técnica de "FocusGroup", que consiste en dinámicas de grupo efectuadas a cinco (5) directivos en una (1) sesión, dirigida por los investigadores (estudiantes de la especialización de Gerencia en Talento Humano y Riesgos Laborales _ UNITEC)</p> <p>Las sesiones se desarrollaron en la empresa TECNOEMBALAJE S.A.S., mediante una guía elaborada por los investigadores previamente</p>
<b>UNIVERSO</b>	Hombres y Mujeres de nivel Directivo de la Empresa TECNOEMBALAJE S.A.S.
<b>REALIZACIÓN DE LAS DINAMICAS</b>	La dinámica se realizó el día 17 de octubre de 2019, en una sesión, conformada por 5 personas

La tabla 4, describe la ficha técnica del focus group en cuanto a la metodología, el universo y la realización de las dinamicas.

*Tabla 5, Ficha Técnica Focus Group*

<p><b>HABILIDAD TOMA DE DECISIONES EN DIRECTIVOS TECNOEMBALAJE S.A.S. FICHA TÉCNICA FOCUS GROUP 1</b></p>
<p>Se realizó con 3 mujeres y 2 hombres, de los procesos Administrativos y Financieros; Cartera, Contabilidad, Jefe de Bodega y Talento Humano.</p>
<p>Con promedio de edad de 29 años: De los participantes, todos tiene un jefe inmediato y tres de ellos tienen personal a cargo.</p>

### **Desarrollo del Focus Group**

Para el desarrollo del Focus Group se citó al personal Directivo con anticipación sin embargo a pesar de ello no fue posible que el 100% estuviera en el desarrollo de este, a continuación se menciona el paso a paso durante la ejecución del Focus Group:

Buena tarde, queremos conocerlos por favor díganos su nombre y el cargo que desempeña:

PERSONA 1. Jenny, Gerente Administrativa y Financiera

PERSONA 2. Leonardo, Coordinador de Cartera

PERSONA 3. Lina, Contadora

PERSONA 4. José Luis, Jefe de Bodega

PERSONA 5. Tatiana, Directora de Talento Humano.

### **Pueden describirnos lo que significa Toma de Decisiones**

PERSONA 1. Son responsabilidades que se asumen al estar en un cargo de nivel estratégico, Es hacer que los demás respeten la decisión tomada y hacer que hagan caso, Preguntar al equipo de trabajo la opinión para tomar una buena decisión.

PERSONA 2. Son acciones que se toman para bien o para mal que traen consecuencias.

PERSONA 3. Son lluvias de ideas para optar por una mejor opción que traerá mejores beneficios.

PERSONA 4. Son ideas positivas y negativas.

PERSONA 5. Es una responsabilidad, de asumir cosas que traerán consecuencias. Puede generar miedo y estrés.

### **Es fácil en el desarrollo de sus actividades, tomar decisiones**

PERSONA 1. No es fácil. Se necesita analizar, tomar decisiones en conjunto con el equipo de trabajo y puede tener una afectación directa.

PERSONA 2. Puede ser fácil, ya hay un conducto regular establecido y se sabe hasta dónde llegar.

PERSONA 3. Se busca opiniones para revisar opciones y tomar la más indicada.

PERSONA 4. Se toma resignación a las consecuencias, se debe dar una solución y hay cosas que debe dar visto bueno el Coordinador de Compras en mi caso. Se pueden tomar decisiones basadas en la experiencia.

PERSONA 5. Depende de la situación que esté pasando, la mayoría de las veces se consulta con el jefe inmediato.

### **Es necesario consultar a su jefe inmediato la decisión que va a tomar.**

PERSONA 2. En la gran mayoría de veces. Tengo límites, porque si me paso de ciertos límites, puede ser que nos regañen.

PERSONA 3. Se toman decisiones a la de Dios, puede que nos vaya bien.

PERSONA 5. Si, para no llevar a desautorizaciones frente al personal es mejor solicitar el visto bueno.

PERSONA 1. Hay respuestas que son obvias y no necesitan de aprobación, hay otras que necesitan de análisis y de la opinión del jefe inmediato.

PERSONA 4. No siempre, hay decisiones sencillas de tomar y otras que por el contrario son difíciles y causan estrés y presión y es mejor que el jefe este enterado de lo que puede pasar.

**Siente que en algún momento ha tomado una decisión inadecuada en el desarrollo de sus funciones.**

PERSONA 1. Se ha pasado por experiencias donde las decisiones tomadas no han sido las mejores y se han creado conflictos que generan mal ambiente y es difícil justificar cuando no se piensa igual a los demás y donde es mejor quedarse callados.

PERSONA 3. Siento que he tomado decisiones difíciles, pero se han sacado adelante.

PERSONA 5. Sí, he tenido experiencias donde hubiera sido mejor que las tomara el jefe inmediato.

**Piensa que la Competencia de Toma de Decisiones, es importante en el desarrollo de sus actividades**

PERSONA 1. Es muy importante, todos los días nos enfrentamos a eso.

PERSONA 4. Es importante tener experiencia para poder tomar la decisión más adecuada.

PERSONA 3. Si es importante, ayudan a crecer profesionalmente.

**Cómo cree que su experiencia y conocimiento influye en la toma de decisiones dentro de la organización**

PERSONA 3. Influye positivamente por que a medida que pasa el tiempo se aprende a tomar mejores decisiones.

PERSONA 5. Cuando se toma una mala decisión no interesa la experiencia ni el conocimiento, se paga.

PERSONA 1. Depende de la decisión tomada, porque antes se debe analizar.

PERSONA 2. Van de la mano, pero no quiere decir que se torne más fácil tomar una decisión por saber más.

PERSONA 4. Es de gran ayuda, genera confianza y se puede tomar decisiones con mayor facilidad.

Se pregunta si conocen el Manual de funciones, a lo que refieren que sí y mencionan dos o tres funciones que son de gran importancia para ellos.

Se les pregunta a los que tienen personal a cargo sobre el manual de funciones a lo que responden mencionando algunas actividades que desarrollan en su cargo.

Se finaliza preguntando sobre los tipos o clase de toma de decisiones conocen:

**Percepción sobre Toma de Decisiones**



*Figura 11, Percepción toma de decisiones*

Seguido a la realización del Focus Group, se realizó el análisis descriptivo de la información recogida.



### **Hallazgos Focus Group Toma De Decisiones**

A través del Focus Group se identificaron las siguientes causas que influyen en la toma de decisiones en los Directivos de TECNOEMBALAJE:

1. Los participantes refirieron sentirse más seguros al tomar decisiones si estas son consultadas y avaladas por un tercero.
2. Sienten que tomar decisiones es de gran responsabilidad y que pueden conllevar a situaciones positivas o negativas.
3. Se percibe estrés y ansiedad en el momento de tomar decisiones apresuradas y las cuales no pueden ser consultadas.
4. Prefieren no arriesgarse en tomar decisiones apresuradas.
5. Analizan y de ser posible posponen la toma de decisiones hasta que un tercero lo haga por ellos.
6. Consideran que la experiencia es la mejor alternativa al momento de tomar decisiones.
7. Tratan de cumplir con las actividades específicas del manual de funciones, no generan propuestas ni dan valor agregado si no se los piden.
8. Cuando se toma decisiones que no son tratadas con el equipo de trabajo, traen como consecuencia mal ambiente laboral.
9. No sienten apoyo de sus superiores.
10. Sienten que el jefe superior los desautoriza y por esta razón no cumple con las decisiones tomadas y socializadas al personal.
11. Prefieren que la mayoría decida sobre una situación “x” y reservan opiniones para no traer problemas con su jefe superior.

12. Tienen conocimiento del manual de funciones y el de sus subalternos, pero sienten que en ocasiones no se les permite cumplir con estas y el jefe inmediato es quien decide.
13. No desarrollan sus habilidades al 100%, se limitan.
14. No aportan soluciones al nivel estratégico, les cuesta definir acciones y recursos para el alcance de los objetivos.
15. Se les facilita tomar decisiones sencillas que tienen que ver con tareas específicas en la operación de sus actividades.
16. No sienten necesidad de crecer profesionalmente.

### **Discusión**

En la presente investigación se evidencia por los comentarios de los subalternos que el grupo de Directivos de TECNOEMBALAJE S.A.S., no presenta seguridad al momento de tomar decisiones y se percibe inconformidad por no sentir apoyo del jefe inmediato, es aquí donde se puede pensar si la mejor opción es dejar o delegar la toma de decisiones en otra persona. Tomar una decisión genera riesgo y si no contamos con el personal, la información adecuada, ni el apoyo de las personas que conforman el equipo de trabajo se torna difícil lograr tomar una acertada decisión.

Dos variables que se evidenciaron y se relacionaron son la toma de decisiones y la gestión organizacional, teniendo en cuenta que una buena o mala decisión influye de inmediato positiva o negativamente en el desarrollo de la organización.

Los resultados encontrados en el Focus Group, abordan consideraciones que se deben tener en cuenta; como lo son que tipo o clase de decisión se está tomando, determinar que personas intervendrán, el tiempo que se tomaran y que procesos se están

viendo afectados con esta dificultad. Si se interviniera estas consideraciones sería de gran ayuda a la organización y se podría evitar reprocesos e incumplimiento de objetivos.

Se puede evidenciar que las decisiones de alto riesgo, no están siendo tomadas por el nivel estratégico y están siendo delegadas al Gerente y las decisiones de bajo y mediano riesgo están siendo tomadas con un grado de dificultad, porque no se sienten con el apoyo suficiente para tomarlas.

Adicional se pudo confirmar lo siguiente:

El estrés que causa tomar una decisión, el miedo a equivocarse generando ansiedad y bloqueo para analizar y tomar la decisión que más convenga.

Pérdida de control, ocasionando que se cuestione y revise en repetidas ocasiones los pasos que han realizado para tomar la decisión, generando pérdida de tiempo.

Falta de autoconfianza frente a las destrezas y las capacidades que tienen para resolver situaciones.

Dejar que el jefe inmediato tome la decisión, refieren que en repetidas ocasiones el jefe decide que hacer, generando malestar por la desautorización frente a los subalternos.

Por lo anterior podemos decir que la gestión en TECNOEMBALAJE S.A.S., se está viendo afectada y que tiene una relación directa con la toma de decisiones llevando al no cumplimiento de metas y reprocesos.

Al igual se puede indicar que la relación de las variables toma de decisiones y gestión conllevan a una relación negativa, teniendo en cuenta que mientras más dificultad posean los directivos en resolver situaciones acertadamente, la gestión de la organización se verá afectada en todos los procesos que la conforman.

Es importante mencionar que los resultados del instrumento aplicado en esta investigación son acorde a lo diagnosticado inicialmente, así no haya sido posible desarrollarla en la totalidad de los directivos y es acorde al análisis realizado frente a la información brindada por los participantes, estableciendo así que en necesario intervenir a este grupo con el fin de brindar confianza y empoderamiento y llevar a TECNOEMBALAJE al éxito.

## **Recomendaciones**

En el mundo empresarial para cumplir con los objetivos planteados es necesario tomar decisiones todos los días, unas más difíciles que otras, pero en todas necesitamos basarnos en conocimiento y experiencia para escoger la solución más acertada.

Tomar una decisión es asumir riesgos que pueden conducirnos al éxito o al fracaso, estas dos alternativas siempre van a traer enseñanzas que enfrentaran a las personas a situaciones donde se analice, se revise opiniones de terceros y se logre identificar los beneficios para poder elegir la opción correcta.

Cuando se tiene dificultades como la inseguridad, el desconocimiento del rol que se desempeña en la organización o no se genera conocimiento continuo, las personas se bloquean creando temor, falta de confianza, baja autoestima, falta de responsabilidad, bajo grado de control y falta de compromiso.

Por lo anterior es importante que los directivos de la empresa TECNOEMBALAJE S.A.S., conozcan sus habilidades y sepan distinguir la clase de decisiones a la que se están enfrentando para poder darle el grado de importancia y una adecuada solución.

Para tomar decisiones es necesario:

Identificar la necesidad de tomar una decisión, saber cuál es el objetivo, quien la desarrollara y el tiempo que se tomaran para cumplirlo.

Deben tener información suficiente que ayude a tomar una decisión acertada.

La experiencia y el conocimiento son muy importantes en el momento de tomar una buena decisión, porque esto ayudara a que las habilidades de los directivos sean las herramientas que los guiara a elegir la mejor opción.

Sentirse apoyados y reconocidos es también muy importante y ayuda a que las decisiones no se prolonguen, por lo que es necesario que el grupo de Directivos se sientan importantes como integrantes claves en el éxito de la empresa.

Al igual se deben aprender a fijar tiempos y a conocer las herramientas con las que cuenta la organización (recurso humano, financiero, tecnológico)

El Gerente es una pieza clave en el empoderamiento de sus directivos frente a la gestión que desarrollan y en como toman las decisiones, debe tener confianza en ellos y permitirles explotar las competencias que ayudaran al crecimiento continuo de TECNOEMBALAJE.

Es importante trabajar en equipo, con el fin de compartir responsabilidades y tareas que ayudan a la creatividad e innovación las cuales son herramientas efectivas a la hora de tomar decisiones para cumplir con las metas y objetivos.

Se debe evaluar los resultados y analizar las consecuencias en equipo, los directivos deben sentir el respaldo de su jefe inmediato, valorando el compromiso y la responsabilidad con la que asumen y resuelven las situaciones propias de su cargo.

Al igual es importante retroalimentar a todo el equipo de trabajo en los resultados obtenidos, así estos no sean los esperados, todo resultado sea bueno o malo trae enseñanzas que ayudan a fortalecer el equipo y la madurez de cada uno de los directivos.

La toma de decisiones y el proceso de cómo tomarlas mejorara las situaciones del día a día y que son puntuales para la empresa, trabajando por cumplir el objetivo final el cual es garantizar un adecuado desarrollo de los procesos que conllevan a conseguir resultados esperados.

Si se logra que el equipo de directivos de TECNOEMBALAJE, sea un equipo unido, con habilidades valiosas y desarrolladas, lograra un grupo fuerte, seguro, con ganas de seguir creciendo profesionalmente, fomentando un liderazgo positivo que mantendrá un mejor clima organizacional donde la motivación, el esfuerzo y las ganas de aprender ayudaran a su crecimiento sea constante.

Con un grupo de directivos empoderados en analizar las situaciones, en ser competitivos y eficaces lograran resultados rápidos y exitosos.

Esta investigación permite demostrar que es necesario realizar un plan de formación para desarrollar la habilidad de toma de decisiones en el grupo de directivos de la empresa TECNOEMBALAJE, con el fin de lograr concientizar y mejorar el proceso que lleva el tomar decisiones que tienen un alto grado de importancia. Es por esto por lo que el resultado arrojado de este proyecto recomienda un mejoramiento continuo en las habilidades que tiene cada persona con el fin de aumentar las capacidades y lograr que de cada experiencia se obtenga herramientas que ayudaran a la optimización de recursos y de tiempo.

### **Propuesta de Intervención**

La propuesta a trabajar con el grupo Directivo de la empresa TECNOEMBALAJE S.A.S. consiste en definir estrategias y mejorar las habilidades gerenciales de esta población a través de un plan de formación que radica en establecer un conjunto de acciones que ayudan a mejorar las cualidades y habilidades de los empleados en una organización, con el objetivo que se conviertan en una empresa competitiva y cumplan con la exigencias del mercado donde se desenvuelven. (CAURIN, 2017).

El plan de formación busca que los directivos se adapten adecuadamente a los cambios continuos que se presenten en la organización; donde el objetivo principal es solucionar deficiencias en los puestos de trabajo, mejorar aptitudes, aumentar el rendimiento en el desarrollo de sus actividades, brindar nuevas oportunidades personales y en equipo, mejorar la calidad de vida de todos los trabajadores de TECNOEMBALAJE S.A.S., aportar nuevos conocimientos, cambiar y fortalecer actitudes, formar un grupo con diferentes habilidades y que se logre aumentar la satisfacción personal en cada uno de los directivos. (CAURIN, 2017)

De acuerdo con los resultados obtenidos se deben replantear la selección del personal para que en los nuevos ingresos estos ya tengan la competencia.

Generar canales de comunicación y retroalimentación posteriormente a los Directores, así como también a los colaboradores para que se evalúe la competencia de la toma de decisiones en un 360°.

El liderazgo es una dinámica que según técnicas se nace o se hace, si la persona no tiene la competencia se le debe desarrollar. También es importante generar habilidades



de negociación y solución de problemas en el personal directivo y posteriormente en todos los colaboradores así se lograra mayor rendimiento organizacional y buen clima laboral.

A continuación en documento Anexo se presenta el plan de formación dirigido al grupo de Directivos de TECNOEMBALAJE S.A.S.

### Referencias bibliográficas

- (19 de Enero de 2018). Obtenido de Significados.com.:  
<https://www.significados.com/organizacion/> Consultado: 24 de mayo de 2019, 11:49 am.
- Anonimo. (1 de Enero de 2015). *Emocion Positiva*. Obtenido de <http://emocion-positiva.com/el-autoliderazgo/>
- Araque Perico, J., & Rivera Castañeda, N. (2005). *Psicología organizacional e industrial*. Bogotá D.C: Ecoe Ediciones Ltda.
- Araque Perico, J., & Rivera Castañeda, N. (2005). *Psicología organizacional e industrial*. Bogotá D.C: Ecoe ediciones Ltda.
- Araque Perico, J., & Rivera Castañeda, N. (2005). *Psicología Organizacional e industrial*. Bogotá: Ecoe ediciones Ltda.
- Araque Perico, J., & Rivera Castañeda, N. (2005). *Psicología organizacional e industrial*. Bogotá D.C: Ecoe ediciones Ltda.
- Ayuso, B. F. (26 de agosto de 2013). *El liderazgo en la empresa*. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/3653/1/PFGLIDERAZGO%5BBEATRIZFRANCISCOAYUSO%5D%5B1%5D.pdf>
- BAYUELO, A. M. (2015). *EL PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE LAS PYMES EN CARTAGENA*. Recuperado el 20 de MAYO de 2019, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7590/GomezBayueloAnaMaria2016.pdf;jsessionid=450CB75445FE53B485CCEE094580CD8B?sequence=1>
- Blanchard, K. (2007). *Libro Liderazgo de nivel superior*. Norma.
- CANO, Y. A. (MARZO de 2015). *LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN*". Recuperado el 20 de 5 de 2019, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cano-Yeiny.pdf>
- Capuñay, M. E. (Marzo de 2019). *Universidad esan repositorio institucional*. Obtenido de Universidad esan repositorio institucional : <http://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/1504>
- Carmen, G. H. (3 de 3 de 2014). *Gestiopolis*. Recuperado el 20 de 5 de 2019, de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-toma-de-decisiones-definicion-etapas-y-tipos/#autores>
- CAURIN, J. M. (29 de 12 de 2017). *EMPRENDE PYME.NET*. Recuperado el 4 de 11 de 2019, de <https://www.emprendepyme.net/plan-de-formacion.html#bloque-1>
- cortes, A. (2004). estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Rev. ciencias sociales:106*, 3.
- Cribilleros, E. (20 de Mayo de 20016). *Calameo*. Obtenido de Calameo: <https://es.calameo.com/read/003290035a9d7e1447f00>
- Escalada, R. (2012). *Liderazgo como elemento estructural de las organizaciones 'Un estudio de la comprensión del liderazgo en distintos tipos de organizaciones*. Obtenido de <http://rehip.unr.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/2133/10914/Tesis%20Completa%20-%20R%20Escalada.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Francoise Contreras, Fernando Juarez, David Barbosa y ana fernanda uribe. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista Facultad de ciencias economicas: investigación y reflexión*, 4.
- Gallego, F. E. (2007). HERBERT A. SIMON Y LA ECONOMÍA. *Cuaderno de la Economía, volumen 26 No. 46*, 31.

- GARCIA, I. (9 de 1 de 2018). *ECONOMIA SIMPLE. NET*. Recuperado el 29 de 10 de 2019, de <https://www.economiasimple.net/glosario/focusgroup>
- Gardey, J. P. (2009). *Definicion.De*. Obtenido de <https://definicion.de/proposito/>
- Gomma, H. (27 de enero de 2017). *Escuela de Coaching Teleologico*. Obtenido de Escuela de Coaching Teleologico: <http://www.coachingparadirectivos.com/2017/01/el-autoliderazgo-para-el-liderazgo-empresarial/>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Liderazgo Servidor*. AT&T.
- Guillermo Perez, Bustamante Ilander y Fabiola Sáenz Blanco. (2010). Autonomía laboral, transferencia de conocimiento y motivación de los trabajadores como fuente de ventajas competitivas . *Revistas.UNAL.edu.co* , 183.
- Hunter, J. C. (1996). *La Paradoja*. España: Empresa Activa.
- Jaramillo, R. M. (2012). Obtenido de <http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf>
- José Bernardo Sánchez Reyes, L. B.-B. (2015). PERCEPCIONES SOBRE LIDERAZGO. *Ra Ximhai* , 11.
- Leider, R. (2006). *Camino Hacia el Liderazgo*. Like Market.
- Lester, M. (23 de 4 de 2009). *GESTIOPOLIS*. Recuperado el 2019 de 5 de 20, de <https://www.gestiopolis.com/toma-decisiones-importancia-confianza-seguridad-autonomia/#autores>
- Luna Tomas, Maria García. (Julio de 2018). *Repositorio institucional PIRHUA*. Obtenido de Repositorio institucional PIRHUA: <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3832>
- MALDONADO, K. Y. (MARZO de 2011). *recursosbiblio.url.edu.gt*. Obtenido de [recursosbiblio.url.edu.gt](http://recursosbiblio.url.edu.gt): <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Martínez, L. A. (2007). La teoría general sobre la toma de decisiones y su aplicación. *Medisur* , 7.
- Martínez, V. F. (2002). “Asociación de Coaching de la Comunidad Valenciana” y es miembro de la “International Coach Federation (ICF)”. Obtenido de [Acticion: http://www.lidercoaching.com/?page\\_id=850](http://www.lidercoaching.com/?page_id=850)
- Morales, C. I. (junio de 2014). <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Quiroa-Claudia.pdf>. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Quiroa-Claudia.pdf>: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Quiroa-Claudia.pdf>
- OMS, C. m. (1984). *Riesgo Psicosocial*. Ginebra: Comité mixto OIT / OMS .
- Pizano, V. E. (NOVIEMBRE de 2014). <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/2658/1/RI002406.pdf>. Obtenido de <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/2658/1/RI002406.pdf>: <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/2658/1/RI002406.pdf>
- Raffino, M. E. (19 de 02 de 2019). *Toma de decisiones*. Recuperado el 21 de 5 de 2019, de <https://concepto.de/toma-de-decisiones/>
- Rodríguez, J. D. (3 de marzo de 2014). *Universidad Mariano Galviz*. Obtenido de <https://prezi.com/3qma4os4wbd7/eficiencia-y-eficacia/>
- Roselló, F. T. (Octubre de 2013). *La autonomía: horizonte del cuidar* . Obtenido de <https://revistas.comillas.edu/index.php/padresymaestros/article/view/1707/1456>
- Significados.com* . (7 de Enero de 2015). Obtenido de <https://www.significados.com/disciplina/> Consultado: 24 de mayo de 2019, 11:48 am.

Spencer, S. y. (1993). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. 122.

TECNOEMBALAJE. (2018). *Manual de Calidad de TECNOEMBALAJE S.A.S.* Bogotá D.C.

Touraine. (1957). *Participation des travailleurs à l'exploitation des entreprises*, AISC, 2. Paris. Obtenido de [http://www.cedes.org/publicaciones/documentos/Ndoc\\_c/9.pdf](http://www.cedes.org/publicaciones/documentos/Ndoc_c/9.pdf)

## **Anexos**

1. Plan de formación y capacitación de directivos, para el desarrollo de habilidades gerenciales.
2. Formato Evaluación de la capacitación.

## ANEXO 1

### PLAN DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

#### INTRODUCCIÓN

Elaborar un proceso de formación para Directivos que trabajan en una organización debe observarse más allá de conocimientos o experiencia que refuerzan el desarrollo de sus competencias a nivel organizacional. Por eso ahora se habla del “aprendizaje para toda la vida”, definido por la comunidad europea como: “El desarrollo del potencial humano a través de un proceso sustentador continuo que estimula y faculta a los individuos para adquirir todos los conocimientos, valores, destrezas y comprensión que requieran a lo largo de toda su vida y a aplicarlos con confianza, creatividad y gozo en todos los roles, circunstancias y entornos” (Belando-Montoro, 2017). La formación a lo largo del desarrollo profesional es la oportunidad de mostrar las características más relevantes las cuales serán reconocidas por su familia y empresa.

TECNOEMBALAJE S.A.S tiene como objetivo dar respuesta a la necesidad de fortalecer el Talento Humano que está vinculado en la organización, con el firme propósito de mejorar la adecuada prestación del servicio empresarial teniendo en cuenta el aprendizaje de los Directivos en las áreas de competencia.

Por ello presenta a los Directivos de TECNOEMBALAJE S.A.S un **Plan de Formación y Capacitación** desarrollado para el crecimiento personal, profesional y organizacional, con el fin de brindar herramientas estratégicas para que respondan a los nuevos retos de toma de decisiones, liderazgo, comunicación, etc., en pro del crecimiento de la empresa contribuyendo a la expansión a nivel nacional e internacional.

Este **Plan de Formación y Capacitación** responde a las necesidades de la organización logrando el cambio y mejora a través de acciones formativas encaminadas a fortalecer las competencias necesarias para el desempeño, desarrollar habilidades generando un adecuado clima organizacional, manteniendo actualizado al personal en las áreas relacionadas con el desarrollo de las competencias con el fin de realizar las actividades que están a su cargo.

## **POLÍTICA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS**

El Gerente General en uso de sus facultades legales establece que:

La presente Política de Formación y Capacitación establece parámetros específicos para que la organización TECNOEMBALAJE S.A.S, desarrolle competencias laborales para resolver situaciones o contingencias organizacionales en el cumplimiento de la misión, visión, metas y estrategias empresariales.

Se tomaron evidencias dentro de la organización sobre las necesidades concretas en materia de formación y capacitación para incluirlas y proponerlas en las capacitaciones programadas.

Se hace necesario crear el Plan de Formación y Capacitación que incluya las competencias y requerimientos que dieron como resultado las evidencias recopiladas dentro de la organización, para cumplir con eficiencia los objetivos propuestos en TECNOEMBALAJE S.A.S.

Teniendo en cuenta lo anterior,

### **INFORMA,**

1. Esta política aplica para los directivos de la organización TECNOEMBALAJE S.A.S en lo concerniente a la formación y capacitación, de acuerdo con los requerimientos establecidos en los perfiles de cargo o definidos por la Gerencia General.
2. Las necesidades de formación y capacitación deben ser evidenciadas por el empleado, jefe inmediato o la gerencia general acorde a las funciones que desarrolla dentro de la organización.
3. La presente política rige a partir de la fecha de publicación.

Publíquese y cúmplase,

Dado en Bogotá, D.C., a 25 de Octubre de 2019.

Álvaro Iván Piedrahita Lopera

GERENTE GENERAL

## **OBJETIVOS DE FORMACIÓN**

### **General:**

Fortalecer el talento humano mediante procesos de capacitación desarrollados mediante la formación, con el fin fortalecer las competencias, conocimientos y habilidades para desempeñar de forma eficiente las funciones que le han sido asignadas a los Directivos de la organización TECNOEMBALAJE S.A.S, promoviendo el desarrollo integral.

### **Específicos:**

- Contribuir al fortalecimiento y consolidación de una cultura organizacional comprometida con la visión y misión de la organización.
- Promover la calidad y el mejoramiento continuo de las estrategias organizacionales para potencializar la toma de decisiones en los Directivos de TECNOEMBALAJE S.A.S.
- Contribuir al desarrollo y formación continua de las dimensiones básicas de los Directivos de TECNOEMBALAJE S.A.S.

### **Análisis de Necesidades de Formación:**

Este plan de formación constituye una estrategia de desarrollo centrada en el acompañamiento individual y/o grupal de los Directivos de TECNOEMBALAJE S.A.S mediante la creación de escenarios y momentos de reflexión desde cada área de trabajo, lo que permitirá fortalecer las competencias y dar un mejor manejo a las situaciones que requieren la toma de decisiones dentro de la organización.

## **PROPUESTA**

1. Potenciar el conocimiento y las competencias.
2. Facilitar la formación de los Directivos con las actualidades a nivel organizacional.
3. Promover el desarrollo integral y sistemático del plan de formación.
4. Realizar seguimiento, apoyo y reconocimiento a la formación realizada en los diferentes escenarios ofrecidos por la organización.

5. Selección de los capacitadores idóneos que certifiquen el cumplimiento de las competencias para el desarrollo del plan de formación.
6. Trabajo en red que responda a la necesidad de formación, estableciendo contactos con empresas certificadas y realizar los convenios necesarios.

## **PROGRAMAS DE FORMACIÓN**

El empleador debe conocer las necesidades de formación y capacitación, socializarlas con los empleados por escrito y disponer los recursos necesarios para su cumplimiento. Este programa de formación brindará herramientas necesarias para fortalecer las competencias de los directivos de TECNOEMBALAJE. Por esta razón contiene definiciones específicas, estrategias para ampliar sus conocimientos y evaluación del aprendizaje obtenido durante la formación. La organización debe comprometerse en el cumplimiento de los objetivos del plan de formación.

Se trata de un proceso de formación integral y sistemático para fortalecer sus competencias, asumiendo nuevos retos a nivel organizacional, aprovechando los recursos de manera coordinada y organizada. El plan está enfocado a la necesidad de actualizarse en concordancia a las funciones que desempeñan los directivos dentro de la organización respondiendo a las necesidades y entendiendo que es necesarios el crecimiento empresarial.

En relación con lo anterior, a continuación, se relaciona las competencias de formación:

### **1. TOMA DE DECISIONES:**

El análisis de la toma de decisiones es una función sumamente importante por parte de la gerencia, pues esta tiene un impacto directo en el éxito o fracaso de las decisiones que se toman dentro de la organización. (Tsang, 2013). El proceso de la toma de decisiones genera soluciones de alternativa de identificación y diagnóstico del problema específico u obtener ventajas cuando se presenta una oportunidad, un gerente jamás tomará decisiones que provengan de su intuición o de manera espontánea, por el contrario son aterrizadas a una realidad concreta que beneficiará a la organización.

A continuación, se relaciona algunas estrategias para tomar buenas decisiones:



- Comprensión clara de que el problema es genérico y sólo puede solucionarse a través de una decisión que establezca una regla.
- Definición de las especificaciones o condiciones limitantes de la solución.
- Obtención de una solución correcta, es decir, una solución que satisfaga plenamente las especificaciones, antes de prestarles atención a las concesiones necesarias para hacer la decisión aceptable.
- La inclusión en la decisión de la acción necesaria para llevarla a cabo.
- La retroalimentación que ponga a prueba la validez y efectividad de la decisión frente al curso real de los acontecimientos. (Amaya, 2010).

### **Tipos de Decisiones de los gerentes:**

- **Decisiones programadas:** a nivel organizacional, estas se toman con base en un plan de trabajo establecido, también deben ser acordes a las políticas internas de la organización, las decisiones tomadas no son reversibles, son difícilmente replicables, involucran riesgo, sus efectos se ven en el largo plazo y tienen un impacto determinante en la supervivencia de las empresas. (López, 2012). Por esta razón es importante que el gerente analice las alternativas de decisión que se presentan al interior de la organización, así que deberá realizar un proceso más estructurado de análisis decisión vs consecuencias ya que tienen a cargo una de las mayores responsabilidades en la empresa. Las decisiones programadas se usan para solucionar situaciones frecuentes, el gerente conoce el proceso bien estructurado de solución y cada uno de los pasos que debe seguir.
- **Decisiones no programadas:** este tipo de decisiones no son frecuentes dentro de la organización porque surgen de circunstancias inmediatas, son las situaciones nuevas a las que la organización se enfrenta por primera vez y admiten distintas formas de solución, cada una con ventajas y desventajas. Las situaciones de este tipo necesitan un proceso de análisis sucesivos, desde la comprensión del problema hasta la toma de una decisión (Conduce tu empresa, 2018). Las decisiones no programadas cumplen unos requisitos a nivel técnico y gerencial, por ejemplo: experticia, responsabilidad, dominio del tema, resiliencia, conocimientos técnicos y profesionales, etc. En ellas existen riesgos,

incertidumbre o conflictos, por esta razón se recomienda mantener en reserva a nivel superior debido al impacto de las consecuencias dentro de la organización. (Aula de economía , s.f.).

## **2. COMUNICACIÓN ASERTIVA EN GERENTES:**

La comunicación a nivel organizacional debe ser en dos grandes campos:

a) La comunicación interna, la cual integra la cultura de la empresa; actúa como factor que cohesiona los valores de la organización y promueve la filosofía organizacional. b) La comunicación externa, que trabaja en la proyección de la identidad corporativa hacia afuera de la empresa para generar una imagen en las mentes de los públicos (o stakeholders), de manera que genere un entorno social positivo para el logro de los objetivos corporativos. (Daboín Barroeta, 2014).

La comunicación asertiva tiene que ver con la capacidad de expresarse no solamente a través de la palabra, sino la manera como se puede expresar correctamente verbal o no verbal según la cultura, el espacio y las situaciones que se presentan en el entorno. (Corrales, Quijano, & Góngora, 2017, pág. 10). La comunicación en los gerentes debe ser clara al momento de delegar una función o tomar una decisión para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por eso es importante que exista una cultura de comunicación identificada y aplicada que tenga coherencia con la misión y la visión de la organización.

## **3. NEGOCIACIÓN**

La negociación es el proceso mediante el cual dos, o más partes, se reúnen para discutir o establecer un contrato, definir las pautas de una relación laboral, comprar o vender un producto o servicio, resolver diferencias, establecer costos, estructurar un plan de trabajo, formular un cronograma, entre otras actividades (Sánchez, 2010), por eso un gerente debe contar con la competencia y conocimiento de negociar para lograr tener éxito dentro de su labor organizacional, además de potencializar su nivel de liderazgo (Porras, pág. 2). Los gerentes dentro del rol de liderazgo tienen bien desarrollada esta competencia

porque la experticia profesional les permite ganar, obtener y llegar a acuerdos, es discreto, toma decisiones importantes sin dañar relaciones, respetuoso, diplomático, directo; el cumplimiento de estas características en un gerente genera más confianza a nivel organizacional porque siempre sabe en qué momento actuar. El gerente negociador se adapta fácilmente al cambio y maneja las situaciones de estrés, riesgo o incertidumbre.

(Chester L. Karrass, s.f.) Enumera siete (7) competencia que debe tener un negociador:

- Habilidades de planeación.
- Habilidad para pensar claramente en situación de estrés.
- Inteligencia práctica.
- Habilidad verbal.
- Conocimiento del producto.
- Integridad personal.
- Habilidad para percibir y explotar el poder.

#### **4. TRABAJO EN EQUIPO**

El trabajo en equipo se puede desarrollar como una estrategia de participación dentro de la organización para transformar la gestión de los gerentes implementado a través de políticas institucionales que la rigen; observar las situaciones problema que están afectando el ambiente laboral y contribuir a reforzar la cohesión dentro de la organización.

(Guatelli, Revista ser mejores, 2007) menciona las características de trabajo en equipo:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen de manera coordinada.

- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Para que la organización aprenda a trabajar en equipo deberá establecer parámetros de cultura dentro de la organización, ya que este proceso toma su tiempo porque cada integrante va a adquirir nuevas habilidades y capacidades especiales indispensables para el desarrollo de sus labores.

La formación de equipos de trabajo se desarrolla a través del aprendizaje colaborativo desarrollado a través de propuesta en el equipo. Para que un grupo se transforme en equipo es necesario que desarrolle los siguientes conceptos: cohesión, asignación de roles y normas, comunicación, definición de objetivos, e interdependencia. (Guatelli, Revista ser mejores, 2007).

## **5. HABILIDADES GERENCIALES**

Los gerentes desarrollan competencias y mediante estas dirigen la organización obteniendo beneficios económicos y de desarrollo humano. Con estos dos elementos debe trabajar un gerente para adecuarse a los cambios y a las demandas que impone el entorno logrando como resultado eficiencia y calidad sus funciones (Marchant R, pág. 63).

(Amaya M. , 2019) menciona 17 habilidades que debe desarrollar un gerente: a) autoconsciencia, b) gestión de las emociones, c) manejo de conflictos, d) uso de un lenguaje apreciativo, e) comunicación efectiva, f) escucha activa, g) construir relaciones significativas, h) mostrar empatía, i) generar confianza, j) planificar, k) alcance de metas, l) hacer coaching, m) delegar, n) colaborar y trabajar en equipo, ñ) adaptabilidad y emoción, o) toma de decisiones, p) manejo del tiempo.

Cuando el gerente trabaja en potenciar sus habilidades desarrolla otras competencias que le permitirá obtener resultados significativos dentro de la organización, también debe potenciar estas habilidades en el personal que tiene a cargo porque motiva al recurso humano que tiene como equipo de trabajo, ya que reconoce en ellos que son un valor agregado muy importante para el cumplir los objetivos trazados.

## PRESUPUESTO DE FORMACIÓN

El presupuesto está desarrollado de acuerdo a la realidad económica de la organización resaltando la importancia de tener recursos humanos y económicos que requiere el cumplimiento del plan de formación.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR PRESUPUESTO	OBSERVACIONES
1. Formadores externos	1	\$ 12.600.000,00	16 horas cada bimestre para un total de 96 al año.
2. Alquiler Auditorio y Medios Audiovisuales	1	\$ 5.400.000,00	
3. Baterías Sanitarias	2	\$ 840.000,00	1/4 SMLMV por Mes.
4. Kit Formación	1	\$ 875.000,00	
5. Material de Apoyo	1	\$ 250.000,00	Fotocopias.
6. Diplomas	15	\$ 300.000,00	
7. Pasabocas y Brindis	25	\$ 625.000,00	Incluye Administrativos.
8. Personal de Aseo	2	\$ 1.562.484,00	1/4 SMLMV por Mes.
9. Cafetería	1	\$ 800.000,00	
<b>Gran Total</b>		\$ 25.202.484,00	

**CRONOGRAMA**

La propuesta de cronograma para el plan de formación dirigido a Directivos será programada bimensual en jornadas de trabajo de dieciséis (16) horas por dos días. Estas capacitaciones se desarrollan para la actualización y formación de estos altos mandos con actividades de educación informal y desarrollo humano encaminado al fortalecimiento de competencias y cumplimiento de los objetivos misionales de la organización TECNOEMBALAJE.

<b>ACCIONES FORMATIVAS</b>	<b>ENERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>MAYO</b>	<b>JULIO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>
Comunicación Asertiva para Gerentes	P	P	P	P	P	P
	E	E	E	E	E	E
Empoderamiento	P	P	P	P	P	P
	E	E	E	E	E	E
Habilidades Gerenciales	P	P	P	P	P	P
	E	E	E	E	E	E
Negociación	P	P	P	P	P	P
	E	E	E	E	E	E
Toma de Decisiones	P	P	P	P	P	P
	E	E	E	E	E	E
Trabajo en Equipo	P	P	P	P	P	P
	E	E	E	E	E	E

## **SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE FORMACIÓN.**

Evaluar la formación es importante porque incorpora los criterios de cada una de las actividades realizadas de acuerdo al desarrollo de los contenidos. En los resultados de la evaluación de formación y el desempeño de las funciones se visualizará el progreso de la eficiencia y eficacia de las labores por las cuales fue contratado el Directivo. Es importante evaluar el proceso formativo valorando la calidad y satisfacción de los participantes cambiando actitudes, potenciando sus competencias, ampliando conocimientos y desarrollando otras habilidades.

Además, es importante medir la eficacia de la formación, esto se puede observar enfrentando al Directivo a situaciones nuevas o de rápida solución que requieran la aplicación del fortalecimiento de las competencias desarrolladas en el proceso. La evaluación controla la calidad e inversión que realiza la organización, todas las acciones de formación planeadas durante el periodo programado.

En este plan de formación se incluye un modelo de evaluación propio de las acciones realizadas, respondiendo a la calidad en que se llevan a cabo las actividades propias del plan, evaluando el desempeño de: el formador, la formación, la logística durante el proceso y observaciones o recomendaciones.

La evaluación se llevará a cabo el último día del curso de acuerdo a la programación metodológica propuesta por el capacitador, este deberá prever como mínimo 15 minutos antes de que termine el tiempo de la formación para entregar a cada participante el formato de evaluación.

## CONCLUSIONES

En estos tiempos donde la modernización juega un papel importante a nivel de organizaciones, la actualización debe ser la constante para las empresas que piensen en abrir sus horizontes al crecimiento.

TECNOEMBALAJE a través de la aplicación de este plan de formación prestará un mejor servicio encaminado a la potencialización de las competencias, habilidades o destrezas de los Directivos que integran la organización. Este aporte es muy importante porque permitirá a la organización desarrollar nuevas estrategias que van en pro del cumplimiento del objetivo misional.

El plan debe entenderse como una riqueza para quienes serán beneficiados durante el proceso, puesto que los Directivos no cuentan con las competencias para el desarrollo de sus funciones; haciendo énfasis en la toma de decisiones, por eso la formación es un proceso articulado con otras competencias que son necesarias potenciarlas en ellos porque no cuentan con los conocimientos o desarrollo de sus habilidades necesarias para realizar de manera adecuada su tarea.

Motivarlos en la constante participación es uno de los retos más importantes para TECNOEMBALAJE, porque se debe crear una cultura organizacional de formación haciéndoles a los entender a los Directivos la importancia de manejar los temas de actualidad que impactan en el crecimiento de la organización.



**ANEXO 2.**

**FORMATO EVALUACION DE LA FORMACION**

**FORMATO EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN**

CONFERENCIA     
  SEMINARIO     
  CAPACITACIÓN     
  CURSO

**NOMBRE DEL EVENTO:** \_\_\_\_\_

**FECHA DEL EVENTO:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL CAPACITADOR:** \_\_\_\_\_

Esta evaluación tiene como objetivo medir las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos de formación y capacitación de la Tecnoembalaje S.A.S., de tal forma que basados en sus apreciaciones podamos optimizarlo. Agradecemos su contribución, diligenciando el siguiente cuestionario con objetividad e imparcialidad. Para responder, por favor utilizar las alternativas de calificación que se estipulan a continuación, colocando una X sobre la calificación seleccionada (Siendo 1 la menor puntuación y 5 la mayor)

1.SOBRE EL FORMADOR					
ITEM A EVALUAR	1	2	3	4	5
1. El capacitador mostró conocimiento y dominio del tema					
2. El capacitador posee habilidad para comunicarse y transmitir conocimiento e ideas					
3. El capacitador respondió de manera clara las preguntas individuales, sin afectar las grupales					
4. El capacitador orientó de forma clara y oportuna la realización de los talleres o actividades					
5. El capacitador mostró habilidad para identificar las expectativas de los participantes y acordar los objetivos del seminario					
6. El capacitador orientó al grupo hacia los objetivos de la formación					
7. El capacitador utilizó las ayudas educativas					
8. El capacitador fue puntual y manejo el tiempo de manera efectiva					
9. Presentación personal					
10. El capacitador dio a conocer el programa que se iba a desarrollar					
11. El capacitador respeta las ideas y aportes de los participantes					
12. El capacitador favorece el trabajo en equipo					
2.SOBRE FORMACIÓN					
ITEM A EVALUAR	1	2	3	4	5
1. Se cumplió del programa propuesto					
2. Los contenidos temáticos tienen utilidad práctica					
3. Los materiales para el logro de los objetivos planteados fueron de gran utilidad					
4. La realización de talleres y ejercicios fueron de utilidad					
5. Se lograron los objetivos propuestos					
6. La metodología utilizada dentro del curso permitió identificar mejoras a realizar en el diseño de otras capacitaciones					
3.SOBRE LA LOGÍSTICA DE LA FORMACIÓN					
ITEM A EVALUAR	1	2	3	4	5
1. Horario del curso					
2. Lugar donde se realizó la formación					
3. Atención general recibida					
4. Entrega oportuna del material necesario					
4.OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES					

Por intermedio del presente documento en calidad de autores o titular de los derechos de propiedad intelectual de la obra que se adjunta, titulada Plan De Formación En Habilidades Gerenciales Para Los Directivos De TECNOEMBALAJE, autorizo a la Corporación universitaria Unitec para que utilice en todas sus formas, los derechos patrimoniales de reproducción, comunicación pública, transformación y distribución (alquiler, préstamo público e importación) que me corresponden como creador o titular de la obra objeto del presente documento.

La presente autorización se da sin restricción de tiempo, ni territorio y de manera gratuita. Entiendo que puedo solicitar a la Corporación universitaria Unitec retirar mi obra en cualquier momento tanto de los repositorios como del catálogo si así lo decido.

La presente autorización se otorga de manera no exclusiva, y la misma no implica transferencia de mis derechos patrimoniales en favor de la Corporación universitaria Unitec, por lo que podré utilizar y explotar la obra de la manera que mejor considere. La presente autorización no implica la cesión de los derechos morales y la Corporación universitaria Unitec los reconocerá y velará por el respeto a los mismos.

La presente autorización se hace extensiva no sólo a las facultades y derechos de uso sobre la obra en formato o soporte material, sino también para formato electrónico, y en general para cualquier formato conocido o por conocer. Manifiesto que la obra objeto de la presente autorización es original y la realicé sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es de mi exclusiva autoría o tengo la titularidad sobre la misma. En caso de presentarse cualquier reclamación o por acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión asumiré toda la responsabilidad, y saldré en defensa de los derechos aquí autorizados para todos los efectos la Corporación universitaria Unitec actúa como un tercero de buena fe. La sesión otorgada se ajusta a lo que establece la ley 23 de 1982.

Para constancia de lo expresado anteriormente firmo, como aparece a continuación.

Firma



Shirley Aurora Cruz Cubillos  
CC.52972913



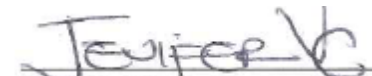
Tatiana Estefany Sabogal Albadan  
CC. 1122132403CC. 1032452588



Diego Alexander Neira Quitian  
CC. 1032363720



Jazmín Rubiela Saldaña Payares



Jenifer Valentierra Cuellar  
CC.53911131