

**Cómo direccionar estratégicamente a una empresa de rápido
crecimiento. Caso Kaizen Group Ingeniería**

Mateo Armando Giedelmann Valencia

Ricardo Andres Gallo Cubillos

Maestría en Gerencia Estratégica

Universidad de La Sabana

Bogotá, D. C.

2022

Contenido

1. Resumen	3
2. Abstract	3
3. Introducción	3
4. Pregunta de investigación	4
5. Objetivos	4
5.1 Objetivo general	4
5.2 Objetivos específicos	5
6. Justificación y delimitación del problema de investigación	5
7. Tipo de investigación	8
8. Marco teórico y conceptual	9
9. Cronograma de actividades	15
9.1 Hitos claves y duración (en meses)	16
10. Diseño metodológico (fases de la investigación)	15
10.1 Instrumentos y técnicas de recolección y procesamiento de información	16
10.1.1 <i>Etapa temprana</i>	16
10.1.2 <i>Etapa temprana tardía</i>	18
10.1.3 <i>Etapa de premaduración</i>	20
10.1.4 <i>Etapa de maduración</i>	21
11. Aplicación propuesta de direccionamiento a Kaizen Group Ingeniería SAS	24
12. Procesamiento de la información y los datos	24
12.1 Resultados	25
12.1.1 <i>Discusión de los resultados</i>	26
13. Conclusiones	27
14. Bibliografía	28
15. Anexos	33

1. Resumen

Cada vez más, las empresas de rápido crecimiento, High-Growth firms (HGF) o Gacelas, están demostrando ser un excelente vehículo para dinamizar y catapultar a las economías emergentes. Debido a esto, los diferentes países están buscando crear entornos propicios para el desarrollo de empresas de este tipo. A raíz de lo anterior, con esta investigación se busca proponer una metodología que les permita a estas compañías, de manera rápida, efectiva y con la cantidad óptima de recursos, realizar un direccionamiento estratégico funcional que soporte el crecimiento acelerado y así minimizar la pérdida de valor por decisiones erradas. Como entregable se propondrán cuatro posibles formas de abarcar la construcción de una estrategia según la etapa de desarrollo de cada organización, identificando los retos más comunes en cada una y las posibles herramientas para afrontarlos de la mejor manera y con los recursos disponibles.

2. Abstract

Increasingly, fast-growing companies, High-Growth Firms (HGF) or Gazelles, are proving to be an excellent vehicle to boost and catapult emerging economies. Due to this, the different countries are seeking to create favorable environments for the development of companies of this type. As a result of this, this research seeks to propose a methodology that allows these companies to quickly, effectively and with the optimal amount of resources, carry out a functional strategic direction that supports accelerated growth and thus minimize the loss of value due to wrong decisions. As a deliverable, four possible ways of covering the construction of a strategy will be proposed according to the stage of development of each organization, identifying the most common challenges in each one and possible tools to face them in the best way and with the available resources.

Palabras clave: estrategia, empresa de rápido crecimiento, tasa de crecimiento anual compuesto de una inversión (TCAC) o del Compound Annual Growth Rate (CAGR), tasa de crecimiento de la rentabilidad, variables del rápido crecimiento, direccionamiento estratégico.

3. Introducción

Cada vez más, las empresas de rápido crecimiento, High-Growth firms (HGF) o Gacelas, están demostrando ser un excelente vehículo para dinamizar y catapultar a las economías emergentes. Debido a esto, los diferentes países están buscando crear entornos propicios para el desarrollo de empresas de este tipo. En el *ranking* del *Financial Times*, para las empresas de más rápido crecimiento de América (Kelly, 2021), se evidencia cómo las economías emergentes están mostrando año tras año un mayor interés por incentivar este tipo de compañías al ver el creciente número de compañías que entran en el *ranking*, provenientes de países como Colombia.

Las HGF son críticas e importantes para la economía, no solo por su impacto en la generación de valor, sino también porque son una fuente fundamental en la creación de nuevos empleos (Monteiro, 2018). Las grandes organizaciones ya estructuradas y organizadas tienden a reducir las posiciones, mientras que las HGF componen una parte importante de la creación de nuevos empleos (Birch, 1981). Por otro lado, se resalta la productividad como una de las variables fundamentales que sobresalen en el desarrollo de

las HGF como un factor significativo en el crecimiento general de la economía (Erken *et al.*, 2016) y por ende las HGF se asocian con proyecciones de grandes crecimientos en las industrias en las que participan. Como conclusión, el incremento en la productividad puede ser uno de los factores que desencadenan el rápido crecimiento de estas organizaciones (Monteiro, 2018).

Complementando lo anterior, fomentar el surgimiento de las HGF es especialmente importante en los periodos de alto desempleo ya que son la alternativa más eficiente para reducirlo en periodos cortos y respalda el argumento de que son las compañías con mayor impacto en la creación de nuevos empleos (Amat y Perramon, 2011). Por otro lado, recalca el beneficio que este tipo de compañías puede traer a sus accionistas, entendiendo la rápida valorización de su inversión (Amat y Perramon, 2011).

A raíz de los argumentos previamente descritos, las economías deberían buscar optimizar sus entornos con el fin de maximizar la oportunidad del surgimiento de empresas de rápido crecimiento. Para esto existen factores críticos como regulación, legislación, contexto económico regional y disponibilidad de capacitación y entrenamiento para los emprendedores y empresarios de las nuevas organizaciones (Tell, 2010). Para el impacto de la legislación y regulación se soporta el crecimiento de la economía sueca en diferentes políticas tanto fiscales como sociales, que fomentaron el desarrollo de la industria nacional en ciertos periodos y políticas que lo mermaron en otros (Henrekson, 2001). En el caso del contexto regional, la evidencia sugiere que al estar en entornos ricos en conocimiento se conducirá a las organizaciones a un mayor crecimiento (Audretsch y Dohse, 2007).

Sin embargo, hay una hipótesis que sugiere que este tipo de empresas luego de tener un crecimiento elevado, tienden a tener un periodo de estancamiento. Una empresa puede experimentar ineficacia después de un periodo de rápida expansión debido a la incapacidad de ajustar su gestión y otros recursos a tiempo para abordar las complejidades organizacionales típicamente asociadas con periodos de rápido crecimiento (Monteiro, 2018). Ante este problema, estudios sugieren que los HGF deben migrar gradualmente de la confianza en la experiencia y la intuición empresarial hacia un proceso de planificación estratégica más formalizado, orientado a corto plazo (Demir *et al.*, 2016).

Entendiendo lo anterior, con esta investigación se busca proponer una metodología que les permita a estas compañías, de manera rápida, efectiva y con la cantidad óptima de recursos, realizar un direccionamiento estratégico funcional que soporte el crecimiento acelerado y así minimizar la pérdida de valor por decisiones erradas.

4. Pregunta de investigación

¿Cómo identificar y validar los retos para direccionar estratégicamente a una empresa de rápido crecimiento teniendo en cuenta sus particularidades y necesidades de velocidad en ajuste?

5. Objetivos

5.1 Objetivo general

Realizar una propuesta de direccionamiento estratégico que identifique y valide los principales retos de las empresas de rápido crecimiento y habilite su solución.

5.2 Objetivos específicos

- Mediante una revisión bibliografía analizar e identificar los retos del direccionamiento estratégico para organizaciones de rápido crecimiento.
- Construir una propuesta aplicable a empresas de rápido crecimiento que permita identificar las problemáticas teniendo en cuenta los retos identificados en el objetivo anterior.
- Validar la propuesta diseñada aplicando través de un ejercicio de direccionamiento estratégico en Kaizen Group Ingeniería para obtener los retos identificados de la entidad.

Durante toda esta investigación se buscará construir una propuesta de direccionamiento estratégico asociado a los estadios de desarrollo donde en la justificación se buscara mostrar la importancia e impacto de este segmento de organizaciones, posteriormente en el marco teórico y conceptual, clarificar y profundizar en la teoría del direccionamiento estratégico y como se ha aplicado a las organizaciones de rápido crecimiento y como se propone una estructura de análisis según las etapas de madurez y desarrollo, una vez visto esto, la investigación desde la definición de las etapas de desarrollo y sus características para finalizar con el uso del modelo en el caso específico de Kaizen Group Ingeniería, identificando su estado de desarrollo con el fin de validar los retos propuestos para esa etapa de maduración. Para finalmente mostrar los resultados de esa validación del caso y concluir sobre como la investigación previa y la construcción y ejecución del caso nos permiten soportar algunos puntos clave.

6. Justificación y delimitación del problema de investigación

Como se expuso en el planteamiento del problema, cada vez más las empresas de rápido crecimiento están demostrando ser un excelente vehículo para dinamizar y catapultar a las economías emergentes. Debido a esto, los diferentes países están buscando crear entornos propicios para el desarrollo de empresas de este tipo. Adicionalmente, alineado con este impacto está el objetivo ocho de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, en el cual se prioriza el trabajo decente y el crecimiento económico. De acuerdo con lo anterior, el impacto que tienen las empresas de rápido crecimiento en momentos de crisis en sus entornos, regiones y países impacta de manera positiva y directamente este ODS.

Figura 1

Objetivos de Desarrollo Sostenible

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Producido en colaboración con TROLLBACK & COMPANY | TheGlobalGoals@trollback.com | +1 212 526 1010
Para cualquier duda sobre la citación, por favor comuníquese con: djpcampaign@un.org

Fuente: (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Sin embargo, debido precisamente a su ritmo acelerado, la principal ventaja de estas empresas se convierte en una debilidad, ya que ese crecimiento anticipado genera inconvenientes a la hora de realizar un direccionamiento estratégico adecuado para potenciar y guiar ese desarrollo. En muchas ocasiones los directivos de este tipo de empresas se ven abrumados por la sobrecarga de información y no logran priorizar y estructurar de manera metódica una estrategia para sortearlo. Los gerentes de las HGF deben enfrentar mayores retos al momento de tomar decisiones que los gerentes de compañías de menor velocidad de crecimiento (Wennberg, 2013).

Parte de la problemática que enfrentan los gerentes de las empresas de rápido crecimiento, según Wennberg, es que el crecimiento de las ventas, normalmente errático, no implica necesariamente un crecimiento homogéneo dentro de toda la estructura organizacional; como consecuencia, resulta difícil definir una directriz estratégica debido al cambio de patrones de crecimiento de cada nivel organizacional (Wennberg, 2013), lo que indica la necesidad de flexibilizar la manera en que sus gerentes hacen direccionamiento estratégico. Otro punto importante que resalta (Dávila *et al.*, 2010), revelado al momento de entrevistar a varios gerentes de empresas de rápido crecimiento fue la necesidad de adoptar diferentes sistemas de gerencia. Una vez se obtuvo el resultado de esas entrevistas, se evidencian dos grandes motivadores para la adopción de sistemas gerenciales: el primero, que en experiencias anteriores los gerentes ya conocían algunos sistemas gerenciales y, a causa de esto, lideran su implementación anticipándose a posibles problemáticas futuras ya experimentadas previamente; como segunda causa, resultado del caos general que enfrentan este tipo de compañías ante situaciones inesperadas, los gerentes acuden a esta clase de metodologías en búsqueda de una solución.

Algunos autores resaltan la importancia de definir una estrategia basada en la diferenciación (Demir *et al.*, 2016); sin embargo, debido a la inmadurez de algunas organizaciones, los gerentes no saben definir cuál es el núcleo competitivo de su compañía,

el cual, según Wennberg, se define como aquellos recursos y conocimientos que no se pueden copiar o imitar por la competencia (Wennberg, 2013). De la misma manera, varias investigaciones han evidenciado que normalmente las HGF después de periodos cortos no logran mantener ese ritmo acelerado de crecimiento entrando en procesos de estancamiento o de declive. Investigaciones muestran cómo de un 100 % de empresas catalogadas como de rápido crecimiento, solamente el 2% logra mantenerse en esta categoría (Amat y Perramon, 2011).

Por último, aunque sean empresas de rápido crecimiento, debido a su inexperiencia, los gerentes dedican gran parte de su tiempo a tareas operativas y administrativas sin darle mayor importancia a la gestión estratégica (Tell, 2015). Esta investigación es respaldada luego de haber hecho una serie de entrevistas a varios gerentes de este tipo de empresas, y se encontró que el 87 % de su tiempo lo invertían en tareas administrativas y operativas (Tell, 2010).

Figura 2

Principales actividades ejecutadas por un gerente



Fuente: (Tell, 2010).

Esta investigación se enfocará en dar alternativas a estos gerentes para anticiparse a las situaciones de caos, poderlas enfrentar y darles herramientas para un manejo adecuado de esas situaciones. Por otro lado, también buscará darles mecanismos a esos gerentes para

detectar y potenciar estas fortalezas y direccionamiento estratégico que permitan maximizar las oportunidades de mantenerse como HGF a través del tiempo.

Para el ejercicio de esta investigación se considera empresa de rápido crecimiento a toda aquella que, de acuerdo con Witteloostuijn *et al.* (2010), Demir *et al.* (2016) y Wennberg (2013), cumpla con las siguientes tres condiciones:

- Primero, que a través del cálculo de la tasa de crecimiento anual compuesto de una inversión (TCAC) o del Compound Annual Growth Rate (CAGR) —el cual Gartner define como el promedio anual de crecimiento en las ventas entre dos años (Gartner, 2021)— tengan en los últimos cuatro años un crecimiento superior al 20 % anual.
- Segundo, un crecimiento en número de empleados durante los últimos cuatro años, entre directos e indirectos, constante.
- Tercero, una tasa de crecimiento positiva en la rentabilidad (Witteloostuijn *et al.*, 2010) (Demir *et al.*, 2016) (Wennberg, 2013).

Entendiendo todo esto, para la aplicación de la metodología por diseñar en esta investigación, se seleccionó a la empresa Kaizen Group Ingeniería, la cual cumple a cabalidad con la definición planteada como empresa de rápido crecimiento, con la cual se tiene acceso debido a la relación con los fundadores de esta.

Tabla 1

Cuadro de crecimiento Kaizen Group Ingeniería

Año	Incremento Número de Empleados	Incremento de Rentabilidad	TCAC (CAGR)
2019	42 %	0,22 %	28 %
2020	82 %	0,06 %	38 %
2021	45 %	0,16 %	20 %
2022	27 %	12,37 %	200 %

Fuente: Elaboración Propia.

7. Tipo de investigación

El enfoque que se le quiere dar a la investigación es documental ya que, como lo describe (Bernal, 2006), a través de la revisión bibliográfica y validación documental de diferentes autores se busca establecer las etapas por las que tiene que desarrollarse una empresa de rápido crecimiento, construyendo un modelo asociado al desarrollo organizacional en el cual el análisis de brechas en su definición como comparativo entre escenario ideal y actual (Calixto, 2021) permita identificar las principales oportunidades de las organizaciones frente a un escenario ideal. Posteriormente se tornará la investigación hacia un estudio de caso en

el que a través del análisis del conocimiento empírico obtenido por Kaizen Group Ingeniería se busca respaldar las conclusiones y soluciones propuestas en la investigación realizada previamente.

8. Marco teórico y conceptual

Con el fin de clarificar el concepto de empresas de rápido crecimiento, como lo comentan Coad *et al.* (2014), se resaltan siete componentes que pueden ayudar a describirlas: primero, debido a las características del mercado, las empresas de rápido crecimiento son una minoría; segundo, consecuencia de su rápido crecimiento son fuertes creadoras de empleo; tercero, las empresas de rápido crecimiento tienden a ser jóvenes pero no necesariamente pequeñas; cuarto, las empresas de rápido crecimiento no necesariamente son tecnológicas; quinto, no son persistentes a largo plazo; sexto, es difícil anticipar un rápido crecimiento si el primer evento de crecimiento no se ha presentado; y por último, séptimo, de acuerdo con el tipo de crecimiento que se defina, se obtendrá diferentes grupos de organizaciones (Coad *et al.*, 2014).

Como previamente se analizó, para la realización de esta investigación se considera empresa de rápido crecimiento a toda empresa que cumpla con las siguientes tres condiciones: primera, CAGR en los últimos cuatro años y un crecimiento superior al 20 % anual; segunda, un crecimiento constante en el número de empleados durante los últimos cuatro años, entre directos e indirectos; y tercera, una tasa de crecimiento positiva en la rentabilidad (Witteloostuijn *et al.*, 2010) (Demir *et al.*, 2016) (Wennberg, 2013).

Al tratar de entender qué posibles necesidades tiene una organización de rápido crecimiento, surgen algunas corrientes de pensamiento, en las cuales a través de varios estudios se han ido aterrizando enfoques estratégicos para ellas. En primera instancia, las prácticas tradicionales pueden resultar en procesos inflexibles para las necesidades de este tipo de organizaciones (Tell, 2015). Se debe tener en cuenta que para este tipo de organizaciones es necesario construir una estrategia enfocada en innovación y eficiencia (Leitner y Geueldenberg, 2010) ajustado al crecimiento acelerado de ese tipo de organizaciones. Por otro lado, un ambiente de negocios cambiante estimula el rápido crecimiento de las organizaciones alineado a su necesidad de adaptarse al mercado para sobrevivir (Bravo-Biosca, 2010). Adicionalmente, los entornos VUCA (por sus siglas en inglés, Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) se volverán cada vez más comunes de la mano de la globalización y las nuevas tecnologías (Bawany, 2016).

Entendiendo lo anteriormente mencionado, es necesario identificar el mejor modelo estratégico para este tipo de organizaciones, un modelo que les dé las herramientas, los conceptos y las estructuras necesarias para adaptarse y maximizar la probabilidad de éxito en este tipo de ambientes. De acuerdo con eso, Mintzberg *et al.* (2018) proponen varias escuelas estratégicas con el fin de adaptarlas según la necesidad de cada organización.

Después de revisar en detalle estas alternativas y entendiendo la necesidad latente de este tipo de organizaciones de adaptarse de manera rápida, flexible e innovadora, se encontró a la escuela del aprendizaje como la corriente óptima para este tipo de requerimientos. Ya que a través de una estrategia emergente y un equipo de liderazgo en constante aprendizaje esta escuela les permite a las organizaciones implementar estrategias de manera rápida, con ejecuciones eficientes y flexibles. En esta escuela Mintzberg *et al.* (2018) recalcan que las

estrategias deben ser más efectivas y menos ingeniosas, es decir, maximizar los resultados con la menor cantidad de recursos.

Mintzberg *et al.* (2018) en esa escuela resaltan el sistema unificador de Crossan, Lane y White para el aprendizaje organizacional (véase figura 4), que se divide en tres niveles y cuatro procesos. Los niveles parten del individuo, pasando por los grupos, hasta llegar a la organización como un todo y los procesos se dividen en: Intuición, proceso subconsciente que tiene lugar en el individuo y es el comienzo del aprendizaje; Interpretación, en la que se recoge el proceso de aprendizaje individual y se comparte grupalmente teniendo en cuenta lenguaje y diálogo; Integración, en la que se cambia la comprensión colectiva y se busca construir un puente con toda la organización; y por último, Institucionalización, la cual incorpora ese aprendizaje en toda la organización a través de planes, sistemas y procesos (Lane *et al.*, 1997).

Tabla 2
Sistema unificador

Nivel	Proceso	Información Recibida/Resultados
Individual	Intuición	Experiencias Imágenes Metáforas
	Interpretación	Lenguaje Mapa cognitivo Conversación/Diálogo
Grupo	Integración	Comprensión compartida Adaptación mutua Sistemas interactivos
	Institucionalización	Planes/Rutinas/Normas Sistemas diagnósticos Reglas y procedimientos
Organización		

Fuente: Mintzberg *et al.* (2018).

De igual manera, vale la pena resaltar que Mintzberg *et al.* (2018) advierten que, aunque es una escuela que puede funcionar muy bien y la defienden, los gerentes de estas

organizaciones en ocasiones tienden a malinterpretarla y a optar por la toma de decisiones que alejen al gerente del desarrollo de una estrategia.

Posterior a esto, Tell (2010) propone una distribución de cuatro posibles corrientes estratégicas para las firmas de rápido crecimiento:

- La estrategia simplista: el proceso simplista de elaboración de estrategias. La estrategia más utilizada en pequeñas empresas es definida por (Dess y Lumpkin, 1995) como un énfasis excesivo en las mismas cosas que los hicieron exitosos en primer lugar. Un proceso simplista de elaboración de estrategias se caracteriza por la falta de variedad en el comportamiento del gerente. En operaciones, este significa que el gerente asume un rol de especialista o sustituto (trabajando principalmente con algunas cuestiones como la ventaja competitiva de la empresa). Al adoptar la estrategia simplista, los gerentes a menudo descuidan otros factores importantes debido a este objetivo de enfoque único.
- La estrategia participativa: el proceso participativo de elaboración de estrategias es caracterizado por variables que revelan una gestión participativa o colaborativa. Esta estrategia puede beneficiar a la organización al introducir más y nuevas ideas y permitir una discusión más crítica de las decisiones. Tal apertura realza la capacidad de la organización para reaccionar a los cambios en su entorno. Ideas como “en los negocios la planificación involucra a todos en la organización” se ajustan positivamente a este tipo de estrategias, mientras que organizaciones con el CEO como único autorizador y con criterio imposibilitan este tipo de estrategia.
- La estrategia adaptativa: el proceso de elaboración de estrategias adaptativas (reactivas) es caracterizado por una orientación externa hacia la adaptación a las necesidades del cliente y busca responder a los comentarios de los proveedores. Por ejemplo, los gerentes que adoptan esta estrategia gastan gran parte de su tiempo hablando y escuchando a personas ajenas a sus empresas y centrándose en actividades relacionadas con estos contactos externos. Son organizaciones que buscan adaptarse continuamente mediante la realización de los cambios adecuados en función de la retroalimentación.
- La estrategia innovadora/intraemprendedora: el proceso se caracteriza por un enfoque en la innovación y las actividades de emprendimiento dentro de la empresa (“intraemprendimiento”). Los gerentes que adoptan esta estrategia se enfocan en el desarrollo estratégico del trabajo y desarrollo de productos. Sin embargo, también tienen una orientación externa teniendo mapeadas a las partes interesadas y buscando innovar también en ese aspecto. Son organizaciones en las que las personas son muy dinámicas y emprendedoras y tienden a estar dispuestas a correr riesgos.

De acuerdo con esto, al extrapolar los conceptos trabajados por Mintzberg *et al.* (2018) y Tell (2010) a un mismo escenario, se encontró que en la escuela del aprendizaje, y específicamente en el modelo de aprendizaje organizacional, estructuran una hoja de ruta de cómo construir aprendizaje y conocimiento en una organización, mientras Tell (2010) propone una ruta de aprendizaje organizacional en la cual cada estrategia nueva es más compleja y requiere mayor conocimiento que la anterior. A raíz de esto, se puede construir un cuadro (véase figura 5) en el que dependiendo del momento de la empresa de rápido crecimiento,

su conocimiento adquirido y proceso de aprendizaje se puede direccionar con una de las estrategias propuestas por Tell (2010) y determinadas etapas de aprendizaje propuestas por Mintzberg *et al.* (2018).

Tabla 3

Relación tipo de estrategia con proceso de aprendizaje

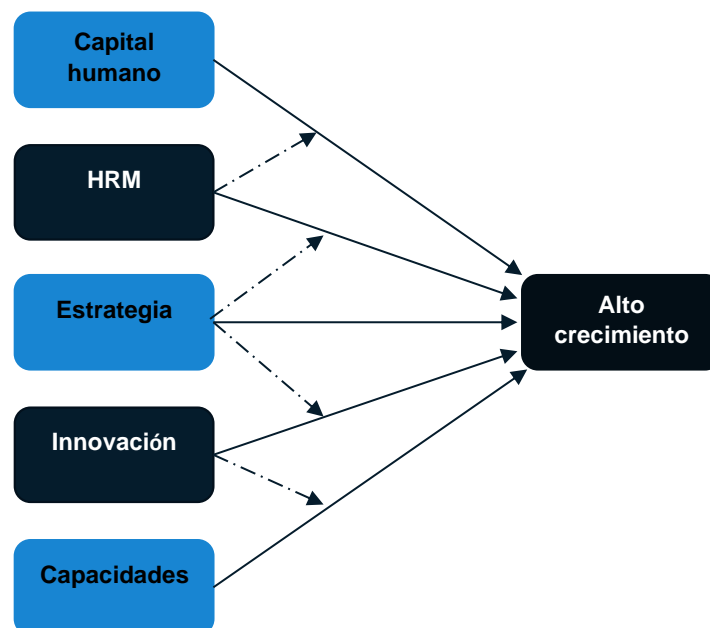
Etapa de desarrollo de la organización	Proceso de aprendizaje (Escuela del aprendizaje)	Estrategia (Tell, 2010)
Etapa	Intuición Interpretación	Simplista
	Interpretación Integración	Participativa
	Integración Institucionalización	Adaptativa
	Institucionalización continua	Innovadora

Fuente: Elaboración Propia.

Posterior a esto, es necesario definir cada etapa con variables claras que les permitan a los gerentes de las organizaciones de rápido crecimiento rápidamente identificar en qué etapa se encuentra su organización. Con el fin de definir cada etapa, esta investigación se basa en las cinco grandes variables del rápido crecimiento: el capital humano, la gerencia de ese capital, la estrategia, la innovación y las capacidades disponibles (Demir *et al.*, 2016).

Figura 3

Modelo de estrategia conceptual dirigido por alto crecimiento



Fuente: Demir *et al.* (2016)

Ahora, entendiendo lo anterior, se define cada etapa desde la perspectiva de las cinco variables del rápido crecimiento, la mejor estrategia por aplicar y el proceso de aprendizaje adoptado.

Cuando las organizaciones están iniciando, entendiendo que están en su punto de autoconocimiento y la mayoría de las decisiones se toman de manera individual, confiando en conocimientos puntuales de cada miembro de la organización, la estrategia idónea para esta etapa inicial es la *estrategia simplista*, al verla como la mejor alternativa para aprovechar ese golpe de crecimiento acelerado que se está empezando a evidenciar. Como límite para esta estrategia se considera la transición al proceso de aprendizaje a través de la interpretación. Es decir, una vez la organización pasa de esos procesos simples de toma de decisiones emocionales, individuales e intuitivas a un proceso de aprendizaje colaborativo y construido a través del diálogo entre los diferentes miembros de esta, la organización estaría madurando y entrando a la siguiente etapa. Esta etapa será considerada como *etapa temprana*.

Para la siguiente etapa, la organización cuenta con mayor experiencia y conocimiento adquirido, sin embargo, adicionalmente a las dificultades compartidas con la etapa temprana, se generan nuevas problemáticas asociadas a la distribución de carga operativa y administrativa de los directivos y la delegación a sus equipos (Wennberg, 2013). Se propone como la mejor estrategia la *participativa*, en la cual la interpretación grupal del aprendizaje y el comienzo de la construcción de integraciones son fundamentales para maximizar el aprovechamiento de ese “know-how” adquirido. En esta etapa la organización se sostendría hasta que requiera y empiece a aplicar sistemas interactivos y los grupos empiecen a colaborar en la construcción y comprensión del conocimiento. Esta etapa será considerada como *etapa temprana tardía*.

Una vez finalizada la etapa tardía, la empresa ya debe tener una estructura mucho más clara, no obstante, la divulgación y la comunicación interna se dificultan debido a las características de la organización y los tiempos con los que cuenta la estructura para comunicar decisiones. Adicionalmente, el contacto con los *stakeholders* presenta retos y dificultades en su ejecución. A raíz de esto, la organización a medida que crece necesitará aprovechar mejor su conocimiento y estructurarlo para su utilización; en consecuencia, se propone en este punto una *estrategia adaptativa*, en la cual ya la información interna está siendo aprovechada y es necesario empezar a recoger información de los *stakeholders* o partes interesadas fundamentales, con el fin de robustecer ese conocimiento adquirido y mejorar sobre las oportunidades actuales. En esta etapa estarían hasta que empiece un proceso de institucionalización definiendo metodologías, planes y sistemas para aprovechar ese conocimiento y estructurar el aprendizaje. Esta etapa será considerada como *etapa de premaduración*.

Finalmente, la organización empieza a enfocarse en maximizar el aprovechamiento de toda esa experiencia y conocimiento adquirido. En esta etapa se evidencian de manera muy clara las problemáticas de metodología para la innovación y las dificultades en la estructura organizacional a raíz del crecimiento de ventas errático (Wennberg, 2013). La institucionalización de la organización debería construir un proceso de continuo aprendizaje, por este motivo es recomendable aplicar la *estrategia innovadora*, en la que la construcción

de conocimiento estructurado tanto de manera interna como externa es fundamental. Esta etapa será considerada como *etapa de maduración*.

Tabla 4

Relación tipo de estrategia con proceso de aprendizaje y etapa

Etapa de desarrollo de la organización	Estrategia (Tell, 2010)	Proceso de aprendizaje (Escuela del aprendizaje)
Etapa temprana	Simplista	Intuición Interpretación
Etapa temprana tardía	Participativa	Interpretación Integración
Etapa de premaduración	Adaptativa	Integración Institucionalización
Etapa de maduración	Innovadora	Institucionalización continua

Fuente: Elaboración Propia.

Ahora, con la relación arriba mencionada se propone un modelo de direccionamiento estratégico que permite identificar de manera clara esas problemáticas y retos que presentan las organizaciones de rápido crecimiento para posteriormente visibilizar algunas alternativas para su aproximación y dentro de los límites de esta investigación buscar y proponer su solución dando así respuesta y solución a lo planteado como objetivo general de este trabajo.

9. Cronograma de actividades.

Con el fin de abarcar todos los puntos definidos en el diseño metodológico, se construye el siguiente cronograma de hitos y duración, el cual se distribuirá en cuatro partes.

9.1 Hitos claves y duración (en meses)

1. Revisión de literatura que permita entender cuáles son los problemas de las organizaciones de rápido crecimiento y qué posibles modelos estratégicos pueden abordar estos problemas (tres meses).
2. Buscar en profundidad las posibles definiciones de empresas de rápido crecimiento, sus características y condiciones para ser consideradas así.
3. Buscar en profundidad las posibles características compartidas, problemáticas y estudios asociados a este tipo de organizaciones.
4. Aterrizar estas problemáticas y priorizar de acuerdo con la criticidad evidenciada en las investigaciones previas.

5. Proponer un modelo particular que resuelva el direccionamiento para ese tipo de empresas (tres meses).
6. Buscar las posibles herramientas y los modelos estratégicos aplicados a las empresas de rápido crecimiento o en su defecto a empresas con características similares.
7. Construir un modelo estratégico alineado con toda la información recogida, ajustado y diseñado para empresas de rápido crecimiento.
8. Buscar posibles herramientas para dar solución a las problemáticas planteadas, de manera clara y rápida.
9. Definir las mejores herramientas para la ejecución en empresas de rápido crecimiento, entendiendo sus características puntuales.
10. Aplicar el modelo para el caso puntual de Kaizen Group Ingeniería (cuatro meses).
11. Definir plan de trabajo para la implementación en Kaizen Group Ingeniería.
12. Validar el calendario de implementación con disponibilidad de los *key stakeholders* en la organización.
13. Realizar la implementación por medio de la estructuración de desarrollos parciales de acuerdo con la disponibilidad.
14. Hacer recomendaciones y conclusiones de su potencial implementación en cualquier organización (dos meses).
15. Analizar los resultados cualitativos en Kaizen Group Ingeniería.
16. Definir las recomendaciones y los posibles siguientes pasos por seguir, de acuerdo con el análisis realizado.
17. Dar conclusiones y los posibles siguientes pasos por seguir en el desarrollo de esta investigación.

10. Diseño metodológico (fases de la investigación)

Para el diseño metodológico de esta investigación se definieron cuatro etapas entendiendo las necesidades y características de este trabajo. La primera etapa se acotó en una investigación exploratoria documental basado en la definición de Namakforoosh (2005), cuyo propósito es encontrar la suficiente información de un problema para formular hipótesis útiles. Empieza con descripciones generales del problema y la idea principal de este tipo de investigación es obtener un conocimiento más amplio del problema de estudio. Además, respaldada por Bernal (2006), ya que se busca entender los problemas de las organizaciones

de rápido crecimiento y que posibles modelos estratégicos pueden abordar dichos problemas desde la bibliografía y la validación documental.

Como segunda etapa se busca construir una propuesta a raíz de esta investigación que proponga un modelo de direccionamiento estratégico para este tipo de empresa. Una vez definido este modelo y justificado con la información recolectada a través de la bibliografía en la investigación exploratoria documental, se aplicó en el caso de estudio de Kaizen Group Ingeniería para recolectar información adicional.

Por último, una vez realizada la aplicación en el caso de estudio, se genera un ambiente propicio para estudiar los cambios que tienen lugar en los procesos de carácter organizacional (Ugalde y Balbastre-Benavent, 2013), para posteriormente analizar los resultados y sobre eso realizar recomendaciones y conclusiones en línea con potenciales siguientes pasos y oportunidades en la implementación.

10.1 Instrumentos y técnicas de recolección y procesamiento de información

- Investigación exploratoria documental.
- Estudio de caso.

Entendiendo todo lo anteriormente descrito, una vez definidas las etapas, la estrategia y el proceso de aprendizaje que las acompaña (véase tabla 5), es necesario identificar a través de la investigación bibliográfica cuáles son las mejores formas de abordar desde el direccionamiento estratégico cada una de las etapas al identificar esas potenciales características, problemáticas y posibles soluciones para las empresas de rápido crecimiento y su especialmente retante condición.

Tabla 5

Relación tipo de estrategia con proceso de aprendizaje

Etapa de desarrollo de la organización	Estrategia (Tell, 2010)	Proceso de aprendizaje (Escuela del aprendizaje)
Etapa temprana	Simplista	Intuición Interpretación
Etapa temprana tardía	Participativa	Interpretación Integración
Etapa de premaduración	Adaptativa	Integración Institucionalización
Etapa de maduración	Innovadora	Institucionalización continua

Fuente: Elaboración Propia.

10.1.1 Etapa temprana

Entendiendo el rápido crecimiento y la corta experiencia, las organizaciones en etapa temprana tienen poca información, poco conocimiento adquirido (Tell, 2010), limitantes de tiempo para la toma de decisiones y los gerentes tienden a tener problemas para definir su propuesta de valor (Wennberg, 2013). A raíz de esto, como se propone anteriormente, la mejor forma de direccionar estratégicamente estas organizaciones es a través de un enfoque

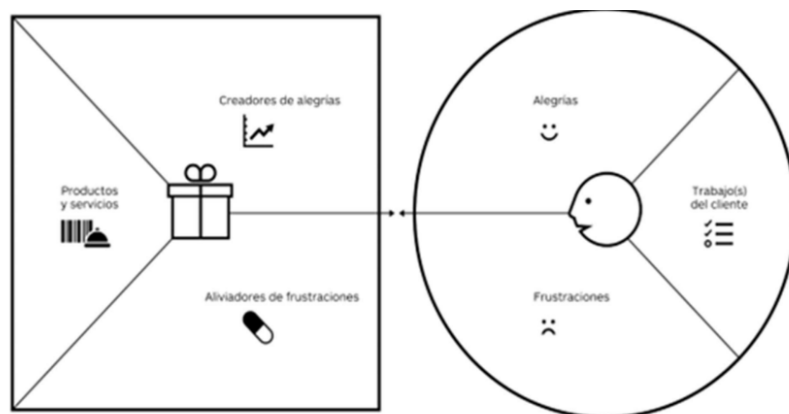
simplista, sin embargo, es necesario ir un paso más allá e identificar cuáles son esas metodologías y herramientas que les permitan a los líderes aterrizar y hacer más efectivo ese proceso de direccionamiento.

Acorde con lo previamente identificado, con el fin de direccionar a toda la organización es importante que en primera medida se defina la propuesta de valor (Wennberg, 2013) de manera muy clara y priorizando ese producto o servicio que le está permitiendo a la organización crecer de manera acelerada. En línea con esto, es necesario clarificar un proceso o una herramienta que facilite la identificación y definición de esa propuesta de manera muy rápida y efectiva, esto debido a que la empresa requiere identificar muy claramente sus fortalezas. Para esto existen muchas alternativas, aunque para el ejercicio de esta investigación se propondrá una.

Pigneur *et al.* (s. f.) destacan el lienzo de la propuesta de valor, ya que se trata de una herramienta que permite ampliar detalles de cómo se crea valor para el cliente, dando visibilidad y haciendo tangible el valor generado, lo que resulta en una mayor facilidad para analizar y gestionar la estrategia (véase figura 4).

Figura 4

Lienzo de la propuesta de valor



Posteriormente a la definición y claridad de la propuesta de valor, muchas veces alcanzada de manera natural sin la necesidad de una herramienta, es necesario que las organizaciones busquen cubrir esos puntos débiles causados por la inexperiencia y falta de madurez organizacional. El primer paso será identificar esas falencias en el conocimiento *core* de la organización a través de procesos de autoconocimiento rápido, y una posible herramienta son las encuestas que son un instrumento indispensable para las investigaciones (Benavides, s. f.), entendiéndolas como un proceso estructurado para obtener información a través de entrevistas a una muestra representativa.

Una vez realizado este proceso de autoconocimiento, como segundo paso, en el mediano plazo es necesario buscar mitigar y posteriormente solucionar esas falencias; para eso una posibilidad es la realización de *benchmarks* estructurados ya que su uso permite anticiparse a nuevas prácticas, fomenta la mejora continua y le permite a la organización estar mejor preparada para los cambios del entorno (Briones-Veliz *et al.*, 2021).

Por último, con el fin de potenciar a la organización y asegurar la mitigación de esas oportunidades es necesario fortalecer el proceso de reclutamiento buscando atraer a las personas correctas para el momento y futuro de la organización; caso concreto se ve cuando se concluye que se debería realizar una investigación de contratación en el nivel de análisis de la organización, en lugar del individuo (Taylor y Collins, 2000).

Paralelo a esto, para el desarrollo organizacional se requiere asegurar la toma de decisiones rápidas, por lo cual es necesario que todos los miembros directivos de la organización estén empoderados y tomando decisiones cuando así se requiera (Caicedo y Acosta, 2012), al igual que el resto de los miembros del equipo deben escalar la información en periodos muy cortos y de manera asertiva. Para esto es necesario definir buenas prácticas de escalamiento y cascadeo, al igual que procesos simples y rápidos que empoderen a los miembros de la organización.

10.1.2 Etapa temprana tardía

Como se resaltó previamente, en esta etapa la organización cuenta con mayor experiencia y conocimiento adquirido, sin embargo, para realizar un direccionamiento estratégico efectivo se deben solucionar problemáticas en la distribución de carga operativa y administrativa de los directivos y la delegación a sus equipos (Wennberg, 2013). Entendiendo que la organización está entrando en un proceso grupal de aprendizaje y el comienzo de la construcción de integraciones son fundamentales para maximizar el aprovechamiento de ese “know-how” adquirido, es fundamental buscar soluciones rápidas y efectivas a las principales dificultades de este estadio de desarrollo.

Como primer punto, para que los líderes desarrollen la capacidad de delegar de manera efectiva y puedan orientar a la organización en pro de la dirección estratégica definida, es necesario tener claridad de las oportunidades y fortalezas de la organización, por lo que tomando como alternativa para el ejercicio del caso de estudio en cuestión, la matriz DOFA permite dar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se desenvuelve (Correa, 2006), y ayuda a identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, dar una visión holística a los líderes y mejorar su capacidad de toma de decisiones (véase tabla 6).

Tabla 6
Matriz DOFA

DOFA	Positivo	Negativo
Origen interno	Fortalezas	Debilidades
Origen externo	Oportunidades	Amenazas

Fuente: Elaboración Propia.

Posteriormente, ya con una visión más general de la organización y su entorno, los líderes deben desarrollar la capacidad de priorizar de manera efectiva, maximizando el impacto con el menor esfuerzo posible. Como una posible herramienta acorde a eso, la matriz de impacto-esfuerzo puede dar una solución ya que permite establecer prioridades de manera rápida y sencilla con criterios claros y transparentes (Molina *et al.*, 2016) (véase figura 4).

Figura 4
Matriz impacto-esfuerzo



Fuente: (Huerta, s. f.).

A su vez, además de priorizar el mayor impacto con el menor esfuerzo, también se hace necesario que los líderes de las organizaciones desarrollen la capacidad de delegar y postergar todo eso que no traiga valor o no sea necesario su involucramiento maximizando el impacto de los roles clave dentro de las organizaciones. Como opción para dar solución a este punto, la matriz de Eisenhower permite segmentar en cuatro grupos las tareas de acuerdo con su importancia y urgencia, entendiendo lo importante como necesario y crítico para la operación y lo urgente como tareas con un corto periodo para realizarse (Mfondoum *et al.*, 2019) (véase tabla 7).

Tabla 7
Matriz de Eisenhower

Matriz de Eisenhower	Urgente	No urgente
Importante	Hacerlo	Planificarlo
No importante	Delegarlo	Eliminarlo o postergarlo

Fuente: Elaboración Propia.

Por último, como complemento de todas las ya desarrolladas y analizadas habilidades, es necesario que los líderes tengan la capacidad de delegar y empoderar a sus equipos de manera efectiva y rápida, dando una responsabilidad coherente con sus capacidades y desarrollo. Entendiendo esto, una posible manera de desarrollar esta habilidad en los líderes es con la metodología de *Cómo delegar efectivamente en 12 pasos*, una guía que direcciona

a los líderes a través de un proceso sencillo desarrollando fuertes competencias de delegación (Alles, 2010), lo que les permitirá maximizar el impacto dentro de sus respectivos roles.

10.1.3 Etapa de premaduración

Como previamente se trata, cuando la organización alcanza este estadio de desarrollo, el direccionamiento estratégico sigue siendo fundamental para su éxito y crecimiento, sin embargo, la comunicación y divulgación interna se dificultan debido a que históricamente su desarrollo acelerado no le ha dado el espacio para estructurar este proceso de manera efectiva en etapas previas, siendo estas habilidades las de mayor valor en el entorno de trabajo (Atías y Rudolph, 2021). Alienado con esto, la organización debe desarrollar metodologías o herramientas que le faciliten comunicar y divulgar decisiones y cambios de direccionamiento estratégico de manera que toda la organización trabaje hacia un mismo fin.

Para esto, la comunicación efectiva es una habilidad que se puede desarrollar potenciando los aspectos interpersonales, intrapersonales, grupales y organizacionales (Díaz y Gordillo, 2020), por lo que para el ejercicio de este análisis se propone, entre muchas alternativas, utilizar la metodología de las 7C de la comunicación efectiva para fortalecer esas capacidades en los líderes de la organización (véase figura 5).

Figura 5

Las 7C de la comunicación efectiva



Fuente: (Learning Legendario, s. f.)

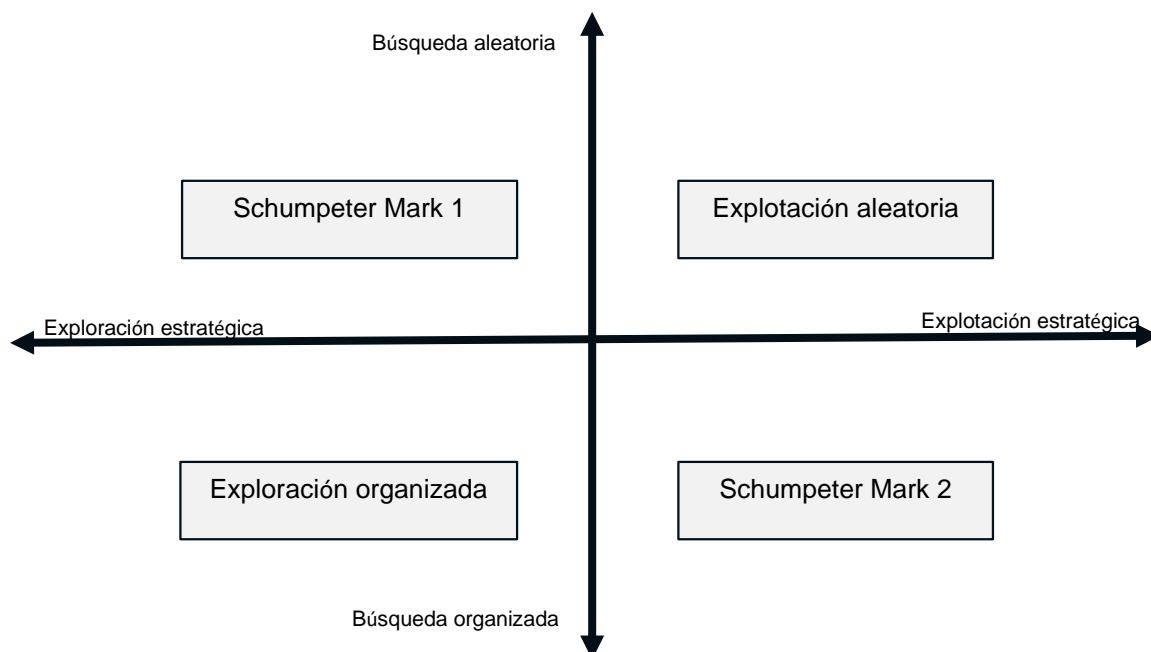
Posterior al desarrollo de habilidades de comunicación, se vuelve crítico identificar esas oportunidades en el relacionamiento con los *stakeholders*, lo cual es clave, ya que debido a la premura del crecimiento y la velocidad en la que cambian los procesos no se han logrado consolidar esas relaciones. Entendiendo lo anterior, se sugiere como alternativa el análisis a través de encuestas y entrevistas para recolectar información que le dará a la organización una visibilidad anticipada del mercado y la posibilidad de identificar en etapas tempranas esas malas prácticas y oportunidades en su relacionamiento.

Por último, en esta etapa es fundamental empezar a fortalecer y afianzar esas relaciones clave con los proveedores o socios estratégicos, por lo que construir una metodología para maximizar el valor de las relaciones con esos *stakeholders* clave de la organización permite incrementar ventas y crecimiento en firme, trabajando por una visión a mediano y largo plazo (Sakawa y Watanabel, 2020).

10.1.4 Etapa de maduración

Finalmente, la organización empieza a enfocarse en maximizar el aprovechamiento de toda esa experiencia y conocimiento adquirido. Como se resaltó previamente, en esta etapa se evidencian de manera muy clara las problemáticas de metodología para la innovación y las dificultades en la estructura organizacional a raíz del crecimiento de ventas errático (Wennberg, 2013). En ese sentido, la organización debe enfocarse primero en clarificar su estrategia de innovación, entre las posibles alternativas. Como lo resaltan Colombelli *et al.* (2011), utilizar la matriz de estrategia y exploración para clarificar la ruta de innovación de la organización le permitirá orientar esfuerzos en los mercados y productos que de manera más rápida le puedan traer mayor valor (véase figura 6).

Figura 6
Matriz de Schumpeter



Fuente: Colombelli *et al.* (2011).

Luego, con una organización más madura es el momento de definir estrategias de talento humano y de crecimiento organizacional a corto y mediano plazo buscando anticiparse a las necesidades del mercado, priorizando perfiles adaptables en todos los niveles de la organización para facilitar los ajustes durante su maduración.

Así, el capital humano puede diferenciar a una empresa de otra, le agrega valor y apoya su expansión, por lo que en esta etapa es fundamental priorizarlo y fortalecer el direccionamiento estratégico con enfoque en este (Ramírez *et al.*, 2019). En la figura 7 se puede ver el modelo propuesto de estrategia de capital humano.

Figura 7

Estrategia de capital humano



Fuente: (Dreams Time, s. f.).

11. Aplicación propuesta de direccionamiento a Kaizen Group Ingeniería SAS

Como ya se había explicado antes, el objetivo de este proyecto de grado es una vez creada la propuesta de direccionamiento estratégico, es necesario aplicarla con una empresa identificada como una HGF para hacer una validación de la metodología usada.

En este sentido Elegimos a la empresa Kaizen Group ingeniería, empresa dedicada a la fabricación y comercialización de tuberías y accesorios en materiales metálicos (Hierro dúctil, Acero, WSP) la cual lleva en el mercado 5 años y no solo ha aumentado su rentabilidad en un 12.4% en el último año (teniendo en cuenta que los años pasados fueron atípicos debido a la recesión económica generada por el Covid 19), si no que ha aumentado desde el 2019 su personal en un 212%.

Kaizen group ingeniería SAS es una empresa que ha tenido un rápido crecimiento por su conocimiento técnico superior en su mercado, al igual que es la única empresa en Colombia que ha podido cumplir a cabalidad las normativas necesarias para poder vender y fabricar los tipos de tuberías metálicos utilizados en Colombia, generando así una confianza en el cliente y dando una respuesta global a las necesidades de infraestructura presentadas por el país. Sin embargo, como se ha evidenciado con este tipo de empresas, enfrenta dificultades para direccionar la empresa en pro de mantener ese crecimiento acelerado por lo que es un objetivo perfecto para aplicar la propuesta desarrollada en este trabajo.

En ese orden de ideas una vez identificadas en detalle las oportunidades en cada una de las etapas de desarrollo de las organizaciones de rápido crecimiento y propuesto un modelo

de direccionamiento estratégico para cada una de ellas, es necesario en primera medida identificar la etapa en la que Kaizen Group Ingeniería se encuentra.

Para esto, se estructuró una tabla en la cual se definieron las características por etapa y alineadas con el estado actual de Kaizen Group Ingeniería, por lo que se acordó su etapa de maduración (véase tabla 8).

Tabla 8

Caracterización de las etapas de desarrollo de la organización

Etapa de desarrollo de la organización	Características
Etapa temprana	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconocimiento. • Dificultad para identificar propuesta de valor. • Procesos empíricos. • Decisiones emocionales, individuales e intuitivas.
Etapa temprana tardía	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor experiencia y conocimiento adquirido. • Aprendizaje colaborativo y de diálogo. • Dificultad para la delegación y priorización. • Inicio de integración de conocimiento.
Etapa de premaduración	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas interactivos. • Construcción colaborativa de conocimiento. • Comunicación interna ineficiente. • Oportunidad en conocimiento del mercado y entorno.
Etapa de maduración	<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalización del conocimiento. • Procesos formales de capacitación y aprendizaje. • Innovación errática y sin foco específico.

Fuente: Elaboración Propia.

Posterior a la revisión en detalle de las características de cada etapa, gracias al aporte de los directores de la se definió a Kaizen Group Ingeniería como una organización en una *etapa temprana tardía* de desarrollo con un proceso de aprendizaje alineado con la interpretación, con posibilidades en el futuro de empezar procesos de integración.

De acuerdo con esto, y entendiendo las herramientas propuestas para esta etapa de desarrollo, se implementaron en Kaizen Group Ingeniería varias herramientas con el fin de dar visibilidad a los líderes de otras alternativas de gestión y facilitarles la solución de las problemáticas más recurrentes de la organización. La lista de herramientas implementadas es:

- Matriz DOFA.
- Matriz de Eisenhower.
- Matriz de impacto-esfuerzo.
- Metodología sobre *Cómo delegar efectivamente en 12 pasos*.

Con el fin de maximizar el impacto con la menor cantidad de esfuerzo al momento de aplicar las herramientas, se focalizó el desarrollo en los once líderes de mayor responsabilidad dentro de la organización:

1. Gerente general.
2. Director financiero.
3. Director de producción.
4. Director de calidad.
5. Director de diseño.
6. Director comercial.
7. Director administrativo.
8. Director de recursos humanos.
9. Jefe de compras.
10. Jefe de almacén.

Una vez definidas las herramientas y los líderes de la organización con los que se iban a trabajar, se definieron metodologías de aplicación para cada una de ellas:

- *Matriz DOFA*: se tomó la matriz DOFA (anexo 2), se realizó una capacitación corta a cada líder y se definieron etapas de solución de dudas.
- *Matriz de Eisenhower*: se tomó la matriz de Eisenhower (anexo 4), se hizo una capacitación corta a cada líder y se definieron etapas de solución de dudas.
- *Matriz de impacto-esfuerzo*: se tomó la matriz clásica de impacto-esfuerzo (anexo 3), se llevó a cabo una capacitación corta a cada líder y se definieron etapas de solución de dudas.
- *Cómo delegar efectivamente en doce pasos*: se tomó esta metodología para delegar de manera efectiva (anexo 1), se realizó una capacitación corta a cada líder y se definieron etapas de solución de dudas. Adicionalmente se hizo una prueba de comportamientos para delegar con el fin de orientar mejor a los líderes de la organización.

Realizado lo anteriormente descrito, se les dio a los líderes un mes para validar e implementar las herramientas y dar una retroalimentación a la aplicación y a los resultados obtenidos.

12. Procesamiento de la información y los datos

Con estos resultados obtenidos, el proceso de validación consistió en revisar los resultados contra la bibliografía para identificar las oportunidades en el proceso y la sesión de revisión de conclusiones con los participantes en Kaizen Group Ingeniería.

Imagen 9

Reunión socialización Kaizen Group Ingeniera SAS



12.1 Resultados

Después de recibir retroalimentación y obteniendo como soporte los comentarios y ejercicios realizados por los once líderes de la organización, se evidenció una forma de percibir y utilizar cada herramienta de manera diferente. El proceso con la matriz DOFA fue bastante homogéneo ya que las áreas presentan muchas similitudes en cuanto a los diferentes aspectos que analiza, lo que permitió así evidenciar que cada líder encuentra que su área de trabajo tiene como fortaleza un gran conocimiento por parte del personal sobre su labor asignada, pero en las debilidades o amenazas constantemente refleja que se requiere más personal operativo o personal más capacitado para cubrir las tareas diarias demandadas por el área.

En el caso de la matriz de Eisenhower, cada líder mostró una sobrecarga de labores urgentes en comparación con las labores importantes, por lo que analizando esta matriz con los resultados DOFA es notorio que además de las labores que podrían ser delegadas no hay suficiente personal para delegar y los líderes deben posponer las tareas realmente importantes para dar respuesta a las urgencias diarias y que no requieren conocimiento técnico.

En la matriz de impacto-esfuerzo, la forma en que fue desarrollado fue similar a lo obtenido por la matriz de Eisenhower, mostrando que las tareas que más demandaban esfuerzo son tareas operativas pero que en su mayoría eran urgentes para el desarrollo del área.

Por último, en cuanto a la metodología de *Cómo delegar efectivamente en 12 pasos*, cada líder la asumió desde una perspectiva muy subjetiva teniendo en cuenta los pocos subordinados a su cargo, lo que dio como resultado que los líderes tienen una buena percepción de su labor al mando de sus respectivas áreas; sin embargo, en contraste con las demás herramientas por utilizar, se evidencia que hay falta de delegación, principalmente en labores operativas poco importantes pero urgentes.

12.1.1 Discusión de los resultados

Para entender de manera correcta las necesidades de la empresa, es necesario primero entender que la empresa Kaizen Group Ingeniería como entidad dedicada a la fabricación de tuberías metálicas, requiere un conocimiento muy detallado de las normativas que rigen tanto a su materia prima como de su producto como tal, esto hace que las personas que trabajan en este gremio tengan un conocimiento muy especializado y específico por lo que los profesionales en cargos directivos son profesionales con conocimientos muy detallados en manejo del acero y soldadura así como su conocimiento de los diferentes stakeholders.

En ese orden de ideas una vez se revisaron los análisis DOFA entregados por cada uno de los directores y jefes de cada Área encontramos que se tienen los siguientes puntos en común:

- Hay una falta de personal sobre todo en lo referente a los procesos operativos.
- Se tienen problemas en lo referente a la capacitación del personal nuevo que ingresa.
- Hay una alta rotación en empleados medios y operativos.
- Falta de estructuración interna en las áreas.
- Conocimiento técnico muy destacado en los cargos altos.

Estos elementos en común junto con lo explicado anteriormente muestran que Kaizen group Ingeniería cuenta con unos directores y jefes con un conocimiento muy profundo no solo del manejo de la empresa sino también de la propuesta de valor entregada por la empresa (dar una excelente asesoría al cliente), sin embargo al analizar las distintas debilidades y amenazas que tienen en común notamos muchos de los problemas típicos de una empresa de rápido crecimiento en etapa temprana tardía como lo pueden ser la dificultad para delegar o la distribución inadecuada de la carga operativa, además de esto se ve como la empresa empieza a crear las bases de un proceso de integración, sin embargo estos problemas típicos o mejor dicho este actuar típico se ve acentuado por la dificultad para obtener personal calificado en los cargos medios u operativos haciendo que la brecha entre este tipo de cargos y los cargos medios altos y altos se haga cada vez mayor, haciendo más difícil el proceso de delegación y generando un problema de rotación en este tipo de cargos. Desencadenando así una problemática muy común en las empresas de rápido crecimiento en general y que está nombrado en la matriz DOFA de la gerencia “Falta de estandarización en los procesos”

Al analizar los datos obtenidos por la matriz de Eisenhower y la matriz impacto – esfuerzo, obtenemos resultados muy similares, la matriz impacto esfuerzo- muestra que las actividades que más esfuerzo requieren y menos impacto generan son en su mayoría labores complementarias al core del área o son tareas demasiado operativas que quitan tiempo a los directores encargados, casualmente esas mismas tareas coincidían con lo que los directores consideraban menos importante y menos urgente, lo que refuerza efectivamente que la empresa necesita reevaluar las cargas operativas de una manera más eficiente. De igual manera en la matriz de Eisenhower se encuentra que hay muchas tareas que deberían ser delegadas pero debido a la alta rotación o falta de personal, estas labores deben ser

realizadas por los mismos directores lo que complican las labores cotidianas. Finalmente al comparar los resultados obtenidos en las tres matrices se encuentra que los resultados a nivel general convergen en resaltar que se hace evidente que hay un problema de delegación, y que es necesario empezar a generar un sistema de manejo de la información para el crecimiento de la empresa, validado por completo que la empresa Kaizen Group ingeniería SAS se encuentra en una etapa temprana tardía.

Finalmente, a modo de recomendación se debe generar un programa de capacitación conjunta con los directores para mejorar sus habilidades de delegación. Además de lo anterior, es importante que de la mano de la gerencia se haga un estudio para ver cómo se pueden redistribuir de manera eficaz las tareas que generan una carga importante a los directores, pero que no son consideradas como importantes o que no generan un impacto importante a la compañía y que por su urgencia deben ser tenidas en cuenta. También es de vital importancia que se tome como referencia la matriz de Eisenhower ya que esta misma marca las labores que deben ser evaluadas para posteriormente ser cargadas a otra área o deben ser delegadas a personas idóneas al mando del director.

13. Conclusiones

Se puede concluir que las empresas de rápido crecimiento requieren un análisis diferente a una compañía con un crecimiento estándar, ya que en un inicio se enfocan en el conocimiento técnico o en su factor diferenciado en el mercado, pero a medida que la empresa crece, se dificulta la estructuración de la compañía, lo que genera problemáticas en su dirección estratégica y en las tareas propias para el desarrollo de esta. A raíz de esto, es importante determinar la etapa en la que se encuentra la compañía para así entender los problemas que más le atañen y poder aplicar las herramientas correctas, identificar los dolores de la compañía y las soluciones más adecuadas para poder potenciar el *core* de la empresa y de esta manera evitar un posible estancamiento en el crecimiento ya que es un mal recurrente en este tipo de organizaciones.

Al hacer el ejercicio práctico y utilizar la propuesta creada en este documento para evaluar la etapa actual de una empresa se encontró que la herramienta no solo ayudo a validar la hipótesis presentada inicialmente si no que dio un inicio y una guía para poder encaminar a la empresa a crecer de una manera mucho más armónica y evitar un estancamiento de la empresa a raíz de esto.

Es esencial recalcar que es necesario realizar una mayor profundización en casos de estudio específicos para validar las hipótesis aquí planteadas y tal vez ir más allá incluyendo variables como industria, región, experiencia del equipo de liderazgo en el análisis, entre otras variables. Adicionalmente, como próximos pasos en la ruta de esta investigación se identifican varias aristas de trabajo, entre ellas, la construcción de una agenda de gestión del crecimiento y la validación de este ejercicio como alternativa para fomentar la aceleración del crecimiento.

Dicho todo lo anterior, es importante recalcar que consecuencia de la forma en que se estructuro este trabajo de investigación y caso de estudio, las conclusiones solo son certeras frente al caso específico aquí trabajado, para tener resultados que corroboren la realidad a nivel mas general es necesario replicar los análisis aquí realizados en un población significativa de organizaciones que como lo mencionábamos antes deben tener en cuenta otra serie de variables para asegurar su calidad y exactitud.

14. Bibliografía

- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: Algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & Gestión*, (28), 1-22. Universidad del Norte, Barranquilla.
<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020>
- Alles, M. A. (2010). *Cómo delegar efectivamente en 12 pasos*. Ediciones Granica.
- Amat, O. y Perramon, J. (2011). *Gazelle companies: Growth drivers and an evolution analysis*.
https://www.researchgate.net/publication/239810936_Gazelle_companies_Growth_drivers_and_an_evolution_analysis
- American Management Association. (s. f.). *Enterprise Wide Project Business Management Methodology*. American Management Association.
- Anokhin, S., Chistyakova, N., Antonova, I., Spitsina, L., Wincent, J. y Parida, V. (2021). Flagship enterprises, entrepreneurial clusters, and business entry rates: Insights from the knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(3-4), 353-367. <https://doi.org/10.1080/08985626.2021.1872942>
- Atías, D. A. y Rudolph, J. C. (2021). *What did COVID-19 do to communication skills? An exploration of Swedish High-Growth Firms*. Department of Business Administration.
<https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/9056040>
- Audretsch, D. y Dohse, D. (2007). Location: A neglected determinant of firm growth. *Rev. World Econ.*, 143, 79-107. <https://doi.org/10.1007/s10290-007-0099-7>
- Bawany, S. (2016). NextGen leaders for a VUCA world. *Leadership Excellence Essentials*, 33(8), 43-44.
- Benavides, E. (s. f.). *Estudio de encuestas*. Academia Accelerating the World's Research.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Tercera edición. Pearson.
<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/EI-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bilovodska, O., Kholostenko, A., Mandrychenko, Z. y Volokitenko, O. (2021). Innovation management of enterprises: Legal provision and analytical tools for evaluating business strategies. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, 29(14), 71-78.
<https://doi.org/10.22094/JOIE.2020.677820>
- Birch, D. (1981). Who creates jobs? *The Public Interest*, (53).
<https://www.nationalaffairs.com/storage/app/uploads/public/58e/1a4/d1c/58e1a4d1c3a8b337601888.pdf>
- Borocki, J., Radisic, M., Sroka, W., Greblikaite, J. y Androniceanu, A. (2019). Methodology for strategic posture determination of SMEs. *Engineering Economics*, 30(3).
<https://doi.org/10.5755/j01.ee.30.3.21966>
- Bravo-Biosca, A. (2010). *Growth dynamics: Exploring business growth and contraction in Europe and the US*. NESTA Making Innovation Flourish.

https://www.bruegel.org/sites/default/files/wp-content/uploads/imported/events/Bruegel_-_Bravo-Biosca_-_growth_dynamics__december_2011_.pdf

- Briones-Veliz, T., Carvajal-Ávila, D. y Sumba-Bustamante, R. (2021). Utilidad del benchmarking como estrategia de mejora empresarial. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 1-19. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2490>
- Caicedo, V. y Acosta, A. (2012). La gestión del talento humano y el ser humano como sujeto de desarrollo. *Revista Politécnica*, 8(14), 105-113. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/216>
- Calixto, D. (2021). *Aplicación de un análisis de brechas para la implementación de un sistema de gestión de corrosión en una planta de hidrocarburos*. Tesis de especialización, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja. <http://repositorio.uptc.edu.co/handle/001/8421>
- Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: Análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud*, (21), 6-12. <https://oes.org.co/portfolio/revista-via-salud-no21-2002/>
- Cavallo, A., Ghezzi, A. y Rossi-Lamastra, C. (2020). Small-medium enterprises and innovative startups in entrepreneurial ecosystems: exploring an under-remarked relation Cavallo. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17, 1843-1866. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-020-00698-3>
- Coad, A., Daunfeldt, S-O., Hölzl, W., Johansson, D. y Nightingale, P. (2014). HGF introduction to the special section. *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 91-112. <https://doi.org/10.1093/icc/dtt052>
- Cockayne, D. (2019). What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography. *Geoforum*, 107, 77-87. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.10.009>
- Colombelli, A., Krafft, J. y Quatraro, F. (2011). High growth firms and technological knowledge: Do gazelles follow exploration or exploitation strategies. *Industrial and Corporate Change, Oxford University Press (OUP)*, 23(1), 261-291. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00666707/document>
- Correa, J. A. (2006). *El método DOFA*. Academia.edu.
- Dávila, A., Foster, G. y Jia, N. (2010). Building sustainable high-growth startup companies: Management systems as an accelerator. *California Management Review*, 52(3), 79-105. <https://doi.org/10.1525/cmr.2010.52.3.79>
- Demir, R., Wennberg, K. y McKelvie, A. (2016). The strategic management of High-Growth Firms: A review and theoretical conceptualization. *Long Range Planning*, 50(4), 431-456. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.004>
- Dess, G. y Lumpkin, G. (1995). Simplicity as a strategy-making process: The effects of stage of organizational development and environment on performance. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1386-1407. <https://doi.org/10.2307/256862>

- Díaz, D. y Gordillo, Y. (2020). *Estrategias de comunicación efectiva para mejorar las relaciones interpersonales en los colaboradores de la empresa Stratton Perú S.A.C. Chiclayo*. Tesis de grado, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57883/D%c3%adaz_CD-Gordillo_TY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Dreams Time. (s. f.). *Diagrama claro de los aspectos de la estrategia del capital humano*.
<https://es.dreamstime.com/fotos-de-archivo-libres-de-regal-%C3%ADas-diagrama-del-asunto-de-la-estrategia-del-capital-humano-image18361008>
- Erken, H., Donselaar, P. y Thurik, R. (2016). Total factor productivity and the role of entrepreneurship. *The Journal of Technology Transfer*, (43), 1493-1521.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-016-9504-5>
- Fonseca, S., Guedes, M. y Gonçalves, V. (2021). Profitability and size of newly established firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, (18), 957-974.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-020-00730-6>
- Gartner. (2021). *Gartner Glossary. Compound Annual Growth Rate (CAGR)*.
<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/cagr-compound-annual-growth-rate>
- Henrekson, M. (2001). Swedish economic growth: A favorable view of reform. *Challenge*, 44(4), 38-58. <https://www.jstor.org/stable/40722084>
- Huerta, A. (s. f.). *¿Cómo ser el Project Manager de tu emprendimiento?* Inspace Digital.
<https://inspacedigital.com/como-ser-el-project-manager-de-tu-emprendimiento/>
- Kelly, M. (2021). *FT ranking: The Americas' Fastest-Growing Companies 2021*. Financial Times. <https://www.ft.com/americas-fastest-growing-companies-2021>.
- Lane, H., Crossan, M., White, R. y Ivey, R. (1997). *Organizational Learning*. University of Western Ontario.
- Learning Legendario. (s. f.). *Crea formaciones más eficaces*. Learninglegendario.com
- Leendertse, J., van Rijnsoever, F. y Eveleens, C. (2020). The sustainable start-up paradox: Predicting the business and climate performance of start-ups. *Business Strategy and the Environment*, 30(2), 1019-1036. <https://doi.org/10.1002/bse.2667>
- Leitner, K.-H. y Geueldenberg, S. (2010). Generic strategies & firm performance in SMEs: A longitudinal study of Austrian SMEs. *Small Business Economics*.
<https://doi.org/10.1007/s11187-009-9239-x>
- Mfondoum, A. H., Tchindjang, M., Mfondoum, V. y Makouet, I. (2019). *Eisenhower matrix * Saaty AHP = Strong actions prioritization? Theoretical literature and lessons drawn from empirical evidences*.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2018). *Safari a la estrategia*. Ediciones Granica.
- Molina, D. (2016). *Implementación de un plan de mejora que favorezca el clima laboral y satisfacción del cliente medidas a través de la técnica de evaluación de clima laboral*

en una PYME faenadora y distribuidora de aves de corral. Tesis de grado, ESPOL.
<https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/46116>

- Monteiro, G. F. (2018). High-growth firms and scale-ups: A review and research agenda. *RAUSP Management Journal*, 54(1), 96-111. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-03-2018-0004>
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la investigación*. Segunda Edición. Limusa.
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.
www.un.org.
- Pigneur, Y., Osterwalder, A., Bernarda, G. y Smith, A. (s. f.). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto.
- Ramírez, M., Cruz, I. y Miranda, A. (2019). Talento humano como estrategia de crecimiento organizacional, caso: Empresa Comercializadora Mexicana. *Revista Nacional de Administración*, 10(2), 25-36. <https://doi.org/10.22458/rna.v10i2.2735>
- Reguant Álvarez, M. y Torrado-Fonseca, M. (2016). El método Delphi. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca En Educació*, 9(1), 87-102.
<https://doi.org/10.1344/reire2016.9.1916>
- Rengarajan, S., Moser, R. y Narayanamurthy, G. (2021). Strategy tools in dynamic environments – An expert-panel study. *Technological Forecasting and Social Change, Elsevier*, 165(C). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120560>
- Reynolds, N. y Holt, D. (2021). Sustainable development and profit? A sensemaking perspective on hybrid organisations and their founders. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 2147-2159. <https://doi.org/10.1002/bse.2737>
- Sakawa, H. y Watanabel, N. (2020). Institutional ownership and firm performance under stakeholder-oriented corporate governance. *Sustainability*, 12(3), 1021.
<https://doi.org/10.3390/su12031021>
- Slevin, D. y Covin, J. (1990). New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing*, 5(2), 123-135.
[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(90\)90004-D](https://doi.org/10.1016/0883-9026(90)90004-D)
- Taylor, M. S. y Collins, J. C. (2000). *Organizational recruitment enhancing the intersection of research and practice*. <https://core.ac.uk/download/pdf/5133491.pdf>
- Tell, J. (2010). Managerial strategies in small, fast-growing manufacturing firms. *Journal of Management Development*, 31(7), 700-710.
<https://doi.org/10.1108/02621711211243890>
- Tell, J. (2015). Challenges facing small-firm managers in growing manufacturing firms. *J Innov Entrep* 4(9). <https://doi.org/10.1186/s13731-015-0023-7>
- Ugalde, N. y Balbastre-Benavent, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: Buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Revista de Ciencias Económicas*, 31(2), 179-187.
<https://doi.org/10.15517/rce.v31i2.12730>

Wennberg, K. (2013). *Managing High-Growth Firms*. Stockholm School of Economics & Ratio Institute.
https://www.oecd.org/cfe/leed/Wennberg_Managing%20a%20HGF.pdf

Witteloostuijn, A., Parker, S. y Storey, D. (2010). What happens to gazelles? The importance of dynamic management strategy. *Small Bus Econ* (35), 203-226.
<https://doi.org/10.1007/s11187-009-9250-2>

15. Anexos

Herramientas aplicadas en Kaizen Group Ingeniería:

Anexo 1

Autoevaluación de cómo delegar

Primera evaluación.
Test: *¿Cómo delega?*



La autoevaluación que se le propone lo ayudará a conocer su nivel de delegación. Muchas de las preguntas son aplicables –también– a aquellas personas que, no siendo jefes aún, desearían serlo. En ese caso, quizá no todas las preguntas sean pertinentes.

Pregunta	PUNTAJE
1 ¿Les fija objetivos a sus colaboradores?	
Opciones	
A. Siempre.	A 1 punto
B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
E. No lo hago.	E 0 punto

© GRANICA

Pregunta

2 Al fijar objetivos, ¿define con sus colaboradores la forma en que se medirá su grado de cumplimiento?

PUNTAJE

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionalmente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

Pregunta

3 ¿Les comunica a sus colaboradores cómo es su desempeño, qué hacen bien y en qué deben mejorar?

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionalmente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

Pregunta

4 ¿Evalúa las capacidades (conocimientos y competencias) de sus colaboradores?

PUNTAJE

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionalmente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

Pregunta

5 ¿Identifica las necesidades de aprendizaje de sus colaboradores (conocimientos y competencias) y luego las corrobora con ellos?

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionalmente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

© GRANICA

Pregunta

6 Al delegar tareas, ¿tiene en cuenta las capacidades (conocimientos y competencias) de sus colaboradores?

PUNTAJE

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionalmente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

Pregunta

7 Al delegar tareas, ¿verifica que sus colaboradores estén de acuerdo?

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionalmente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

Pregunta

8 Al delegar tareas, ¿explica detalladamente a sus colaboradores procedimientos / normas / políticas relacionados con ellas?

PUNTAJE

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionalmente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

Pregunta

9 Al delegar tareas, ¿ofrece a sus colaboradores apoyo/ayuda de modo que ellos puedan consultarlo si tienen dudas al respecto?

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionalmente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

¡No elija aquella respuesta que le parece mejor, sino la que refleja realmente lo que usted hace como jefe!

Pregunta

PUNTAJE

10

¿Se asegura de que sus colaboradores tienen todo lo necesario para realizar eficazmente las tareas que les fueron encomendadas?

Opciones

- A. Siempre.
- B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).
- C. La mitad de las veces.
- D. Ocasionalmente.
- E. No lo hago.

A 1 punto

B 0,75 punto

C 0,50 punto

D 0,25 punto

E 0 punto



Anexo 2

Matriz DOFA

<u>Area</u>	
Debilidades	Oportunidades
Fortalezas	Amenazas

Anexo 3

Matriz de impacto-esfuerzo



Anexo 4

Matriz de Eisenhower



Anexo 5

Herramientas aplicadas - Jefe de Recursos Humanos

Primera evaluación. Test: *¿Cómo delega?*



La autoevaluación que se le propone lo ayudará a conocer su nivel de delegación. Muchas de las preguntas son aplicables –también– a aquellas personas que, no siendo jefes aún, desearían serlo. En ese caso, quizá no todas las preguntas sean pertinentes.

Pregunta	PUNTAJE
1 ¿Les fija objetivos a sus colaboradores?	
Opciones	
A. Siempre.	A 1 punto
★ Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
E. No lo hago.	E 0 punto

Pregunta **PUNTAJE**

2 Al fijar objetivos, ¿define con sus colaboradores la forma en que se medirá su grado de cumplimiento?

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

★ Ocasionamente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

Pregunta

3 ¿Les comunica a sus colaboradores cómo es su desempeño, qué hacen bien y en qué deben mejorar?

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

★ Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionamente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

Pregunta **PUNTAJE**

4 ¿Evalúa las capacidades (conocimientos y competencias) de sus colaboradores?

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

★ Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionamente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

Pregunta

5 ¿Identifica las necesidades de aprendizaje de sus colaboradores (conocimientos y competencias) y luego las corrobora con ellos?

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

★ La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionamente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

© GRANICA

22 CÓMO DELEGAR EFECTIVAMENTE EN 12 PASOS

Pregunta **PUNTAJE**

6 Al delegar tareas, ¿tiene en cuenta las capacidades (conocimientos y competencias) de sus colaboradores?

Opciones

★ Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionamente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

Pregunta

7 Al delegar tareas, ¿verifica que sus colaboradores estén de acuerdo?

Opciones

★ Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionamente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

Primera evaluación. Test: ¿Cómo delega? 23

Pregunta **PUNTAJE**

8 Al delegar tareas, ¿explica detalladamente a sus colaboradores procedimientos / normas / políticas relacionados con ellas?

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

★ Ocasionamente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

Pregunta

9 Al delegar tareas, ¿ofrece a sus colaboradores apoyo/ayuda de modo que ellos puedan consultarlos si tienen dudas al respecto?

Opciones

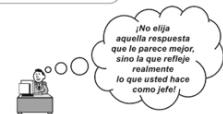
★ Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionamente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto



Pregunta

PUNTAJE

10

¿Se asegura de que sus colaboradores tienen todo lo necesario para realizar eficazmente las tareas que les fueron encomendadas?



Opciones

- ★ Siempre.
- B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).
- C. La mitad de las veces.
- D. Ocasionalmente.
- E. No lo hago.

A 1 punto

B 0,75 punto

C 0,50 punto

D 0,25 punto

E 0 punto

Area Recursos Humanos	
Debilidades <ol style="list-style-type: none">1. Plan de Inducción / Capacitación para el personal.2. Plan de Rotación o Polivalencia de los cargos operativos.3. Actualización requisitos normativos legales, Seguridad y Salud en el trabajo y Ambientales.4. Alta rotación en los cargos de ayudantes de Planta, por ajuste en el perfil.	Oportunidades <ol style="list-style-type: none">1. Trabajadores en Kaizen que tiene conocimientos para desarrollar actividades de capacitación y actualización de conocimientos.2. Cumplimiento de competencias laborales en cargos críticos.3. Generación de actividades para la Toma de conciencia frente al Sistema de Gestión de Calidad.4. Proyectos de un Sistema Integrado de Gestión.
Fortalezas <ol style="list-style-type: none">1. Trabajadores en Recursos Humanos con la competencia requerida para el desarrollo de sus cargos.2. Personal con disposición o flexibilidad para afrontar los cambios de manera adecuada.3. Buen ambiente laboral.4. Apoyo de todo el personal de Kaizen, para el desarrollo de los procesos de Recursos Humanos.5. Proceso en pro del cumplimiento normativo.	Amenazas <ol style="list-style-type: none">1. Falta de personal calificado en la zona (Sabana o Tocancipá), para cubrir las vacantes de manera oportuna.2. Falta de competitividad salarial en algunos cargos de la empresa.3. Cambios normativos en el país.



HAZLO	AGENDA
Selección de Personal Proceso disciplinario Liquidación de nomina Liquidación Seguridad Social	Definir Organigrama Definir Manuales de funciones y perfiles de cargo Definir Plan anual de formación Plan de incentivos definido y seguimiento al cumplimiento. Definición Planes y presupuesto de cultura organizacional Plan de Comunicación Planeación de actividades de Bienestar Procedimiento Evaluación de competencias Planes de trabajo de Desarrollo
Comunicar Cambios de estructura Programa de Inducción e Incorporación Programar Formaciones mensuales Evaluación del Clima y Cultura Organizacional Implementación de los planes de acción definidos para Clima y Cultura Ejecución de las actividades Institucionales y de Bienestar Resultados de evaluación de desempeño Seguimiento a la ejecución de los planes definidos	
DELEGA	ELIMINA

Anexo 6

Herramientas aplicadas - Director de Calidad

Primera evaluación.
Test: *¿Cómo delega?*



La autoevaluación que se le propone lo ayudará a conocer su nivel de delegación. Muchas de las preguntas son aplicables –también– a aquellas personas que, no siendo jefes aún, desearían serlo. En ese caso, quizá no todas las preguntas sean pertinentes.

Pregunta	PUNTAJE
1 ¿Les fija objetivos a sus colaboradores?	
Opciones	
A. Siempre.	A 1 punto
B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
<input checked="" type="checkbox"/> C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
E. No lo hago.	E 0 punto

© GRANICA

Pregunta PUNTAJE

2 Al fijar objetivos, ¿define con sus colaboradores la forma en que se medirá su grado de cumplimiento?

Opciones

Siempre. A 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). B 0,75 punto

C. La mitad de las veces. C 0,50 punto

D. Ocasionalmente. D 0,25 punto

E. No lo hago. E 0 punto

Pregunta

3 ¿Les comunica a sus colaboradores cómo es su desempeño, qué hacen bien y en qué deben mejorar?

Opciones

A. Siempre. A 1 punto

Frecuentemente (la mayoría de las veces). B 0,75 punto

C. La mitad de las veces. C 0,50 punto

D. Ocasionalmente. D 0,25 punto

E. No lo hago. E 0 punto

Pregunta PUNTAJE

4 ¿Evalúa las capacidades (conocimientos y competencias) de sus colaboradores?

Opciones

A. Siempre. A 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). B 0,75 punto

C. La mitad de las veces. C 0,50 punto

Ocasionalmente. D 0,25 punto

E. No lo hago. E 0 punto

Pregunta

5 ¿Identifica las necesidades de aprendizaje de sus colaboradores (conocimientos y competencias) y luego las corrobora con ellos?

Opciones

A. Siempre. A 1 punto

Frecuentemente (la mayoría de las veces). B 0,75 punto

C. La mitad de las veces. C 0,50 punto

D. Ocasionalmente. D 0,25 punto

E. No lo hago. E 0 punto

© GRANICA

Pregunta PUNTAJE

6 Al delegar tareas, ¿tiene en cuenta las capacidades (conocimientos y competencias) de sus colaboradores?

Opciones

Siempre. A 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). B 0,75 punto

C. La mitad de las veces. C 0,50 punto

D. Ocasionalmente. D 0,25 punto

E. No lo hago. E 0 punto

Pregunta

7 Al delegar tareas, ¿verifica que sus colaboradores estén de acuerdo?

Opciones

Siempre. A 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). B 0,75 punto

C. La mitad de las veces. C 0,50 punto

D. Ocasionalmente. D 0,25 punto

E. No lo hago. E 0 punto

Pregunta PUNTAJE

8 Al delegar tareas, ¿explica detalladamente a sus colaboradores procedimientos / normas / políticas relacionados con ellas?

Opciones

A. Siempre. A 1 punto

Frecuentemente (la mayoría de las veces). B 0,75 punto

C. La mitad de las veces. C 0,50 punto

D. Ocasionalmente. D 0,25 punto

E. No lo hago. E 0 punto

Pregunta

9 Al delegar tareas, ¿ofrece a sus colaboradores apoyo/ayuda de modo que ellos puedan consultarlos si tienen dudas al respecto?

Opciones

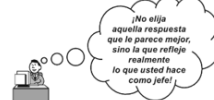
Siempre. A 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). B 0,75 punto

C. La mitad de las veces. C 0,50 punto

D. Ocasionalmente. D 0,25 punto

E. No lo hago. E 0 punto



Pregunta

PUNTAJE

10

¿Se asegura de que sus colaboradores tienen todo lo necesario para realizar eficazmente las tareas que les fueron encomendadas?

Opciones

- A. Siempre.
- B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).
- C. La mitad de las veces.
- D. Ocasionalmente.
- E. No lo hago.

A 1 punto

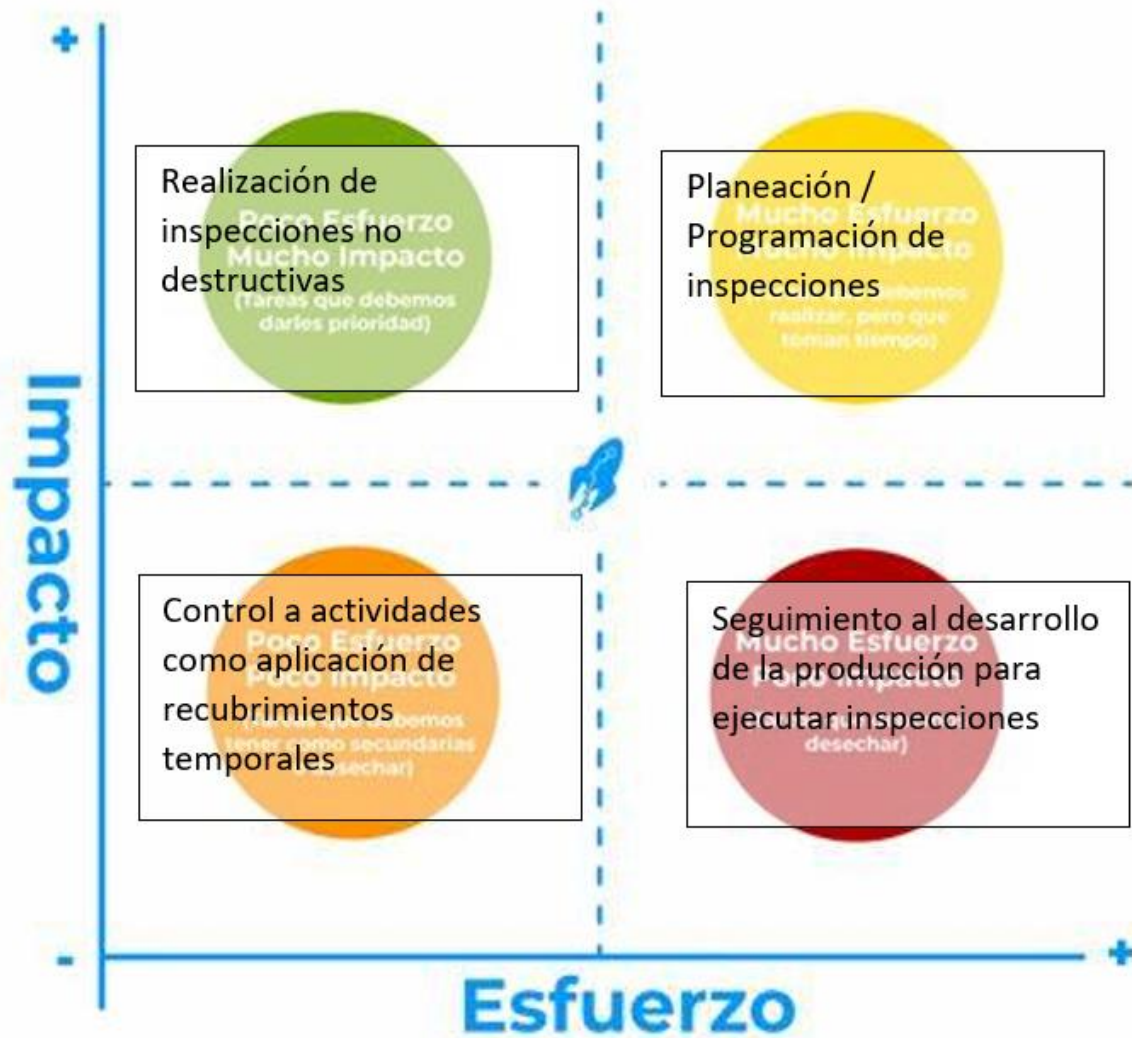
B 0,75 punto

C 0,50 punto

D 0,25 punto

E 0 punto

Area	
<p>Debilidades</p> <p>Planeación Adecuada de las actividades de inspección</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Desarrollar proveedores con los requisitos de calidad de KGI</p>
<p>Fortalezas</p> <p>Competencia técnica del personal del área Equipos de <u>inspeccion</u> propios</p>	<p>Amenazas</p> <p>Rotación del personal del área Competencia del personal del área de producción Calidad en los suministros de los proveedores</p>



Matriz de Eisenhower

	URGENTE	Menos Urgente
IMPORTANTE	<p>Establecer mecanismo de planeación de inspecciones</p> <p>Establecer en conjunto con producción los controles operacionales.</p>	<p>Elaborar e implementar plan de calidad y plan de inspección con base en ISO 10005</p> <p>Definir metodología de análisis de PNC/TNC.</p>
Menos Importante	<p>Elaboración de Dosieres de calidad</p> <p>Revisión al 100% de los materiales y suministros en la <u>recepción</u>.</p>	<p>Seguimiento a asignación de personal de acuerdo a su competencia. Pej Soldadores no calificados.</p>

@jucarjim

"Lo importante casi nunca es urgente y lo urgente casi nunca es importante."

Dwight Eisenhower

Anexo 7

Herramientas aplicadas - director Comercial

preguntas	
1	c
2	d
3	a
4	b
5	c
6	c
7	b
8	d
9	c
10	d

área	
debilidades:	Oportunidades
-personal con poca capacitación -poca estructura en el proceso comercial -poca retroalimentación a las otras áreas de ofertas enviadas -poca estrategia	-desarrollo de proyecto de <u>aguas</u> en todo <u>Latam</u> -precios competitivos con alta calidad
fortalezas	amenazas
-excelente manejo de los clientes -innovación en el mercado -excelente investigación de los negocios -alto porcentaje de éxito	-distintos materiales que cumplen con la misma función -precios muy ajustados en los proyectos -alza en los costos de la materia prima -inflación de la moneda colombiana

área	
poco esfuerzo mucho impacto	mucho esfuerzo mucho impacto
seguimiento comercial de proyectos que están en proceso de ejecución o que están en proceso de compra	capacitación del grupo comercial
seguimiento a las cotizaciones exigidas por los clientes que están en su momento de compra	estudiar los posibles ganadores de macroproyectos y trabajar con ellos desde antes sean los ganadores (más de 4 opciones)
envió de regalos a nuestros clientes	participar en eventos para que la empresa sea más conocida
retroalimentar a las otras áreas de las reuniones comerciales	diseñar un <u>brochure</u> con mucha información, pero simple de exponer
poco esfuerzo poco impacto	mucho esfuerzo poco impacto
investigación de nuevos proyectos que ya están adjudicados	presentar la empresa y presupuestar macroproyectos a firmas o empresas diseñadoras
presentación de la empresa con nuevos posibles clientes	presentar la empresa a entes públicos ya que esta demanda mucho tiempo y no son los que finalmente toman la decisión

MATRIZ DE EISENHOWER		
	URGENTE	MENOS URGENTE
IMPORTANTE	SEGUIMIENTOS DE LOS NEGOCIOS QUE TIENE LA EMPRESA	ATACAR MACRO PROYECTOS (PTAR CANOAS)
	SEGUIMIENTO DE PROYECTOS QUE ESTÁN POR COMPRAR	MARKETING
	CARTERA	REGALOS A LOS CLIENTES
	DIGITALIZAR DATOS DE REUNIONES CON CLIENTES	VIAJES A OTRAS CIUDADES PARA PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA
	PRESENTACION DE LA EMPRESA	
MENOS IMPORTANTE	INVESTIGACIÓN DE NUEVOS PROYECTOS QUE NO HAN SIDO ADJUDICADOS	ATACAR PROYECTOS QUE NO REQUIEREN ELEMENTOS INSIGNIA DE KAIZEN
	NOTICIAS POLÍTICAS	

Anexo 8

Herramientas aplicadas - Director de Diseño

Primera evaluación. Test: ¿Cómo delega?



La autoevaluación que se le propone lo ayudará a conocer su nivel de delegación. Muchas de las preguntas son aplicables –también– a aquellas personas que, no siendo jefes aún, desearían serlo. En ese caso, quizá no todas las preguntas sean pertinentes.

Pregunta	PUNTAJE
1 ¿Les fija objetivos a sus colaboradores?	
Opciones	
A. Siempre.	A 1 punto
<input checked="" type="radio"/> B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
E. No lo hago.	E 0 punto

© GRANICA

2 Al fijar objetivos, ¿define con sus colaboradores la forma en que se medirá su grado de cumplimiento?	PUNTAJE
Opciones	
<input checked="" type="radio"/> A. Siempre.	A 1 punto
B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
E. No lo hago.	E 0 punto

3 ¿Les comunica a sus colaboradores cómo es su desempeño, qué hacen bien y en qué deben mejorar?	PUNTAJE
Opciones	
A. Siempre.	A 1 punto
<input checked="" type="radio"/> B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
E. No lo hago.	E 0 punto

4 ¿Evalúa las capacidades (conocimientos y competencias) de sus colaboradores?	PUNTAJE
Opciones	
A. Siempre.	A 1 punto
<input checked="" type="radio"/> B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
E. No lo hago.	E 0 punto

5 ¿Identifica las necesidades de aprendizaje de sus colaboradores (conocimientos y competencias) y luego las corrobora con ellos?	PUNTAJE
Opciones	
A. Siempre.	A 1 punto
<input checked="" type="radio"/> B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
E. No lo hago.	E 0 punto

© GRANICA

Pregunta **PUNTAJE**

6 Al delegar tareas, ¿tiene en cuenta las capacidades (conocimientos y competencias) de sus colaboradores?

Opciones

Siempre.

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).

C. La mitad de las veces.

D. Ocasionalmente.

E. No lo hago.

A 1 punto

B 0,75 punto

C 0,50 punto

D 0,25 punto

E 0 punto

Pregunta

7 Al delegar tareas, ¿verifica que sus colaboradores estén de acuerdo?

Opciones

A. Siempre.

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).

C. La mitad de las veces.

D. Ocasionalmente.

E. No lo hago.

A 1 punto

B 0,75 punto

C 0,50 punto

D 0,25 punto

E 0 punto

Pregunta **PUNTAJE**

8 Al delegar tareas, ¿explica detalladamente a sus colaboradores procedimientos / normas / políticas relacionados con ellas?

Opciones

Siempre.

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).

C. La mitad de las veces.

D. Ocasionalmente.

E. No lo hago.

A 1 punto

B 0,75 punto

C 0,50 punto

D 0,25 punto

E 0 punto

Pregunta

9 Al delegar tareas, ¿ofrece a sus colaboradores apoyo/ayuda de modo que ellos puedan consultarlo si tienen dudas al respecto?

Opciones

Siempre.

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).

C. La mitad de las veces.

D. Ocasionalmente.

E. No lo hago.

A 1 punto

B 0,75 punto

C 0,50 punto

D 0,25 punto

E 0 punto

¡No elija aquella respuesta que le parece mejor, sino la que realmente lo que usted hace como jefe!

Pregunta **PUNTAJE**

10 ¿Se asegura de que sus colaboradores tienen todo lo necesario para realizar eficazmente las tareas que les fueron encomendadas?

Opciones

A. Siempre.

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).

C. La mitad de las veces.

D. Ocasionalmente.

E. No lo hago.

A 1 punto

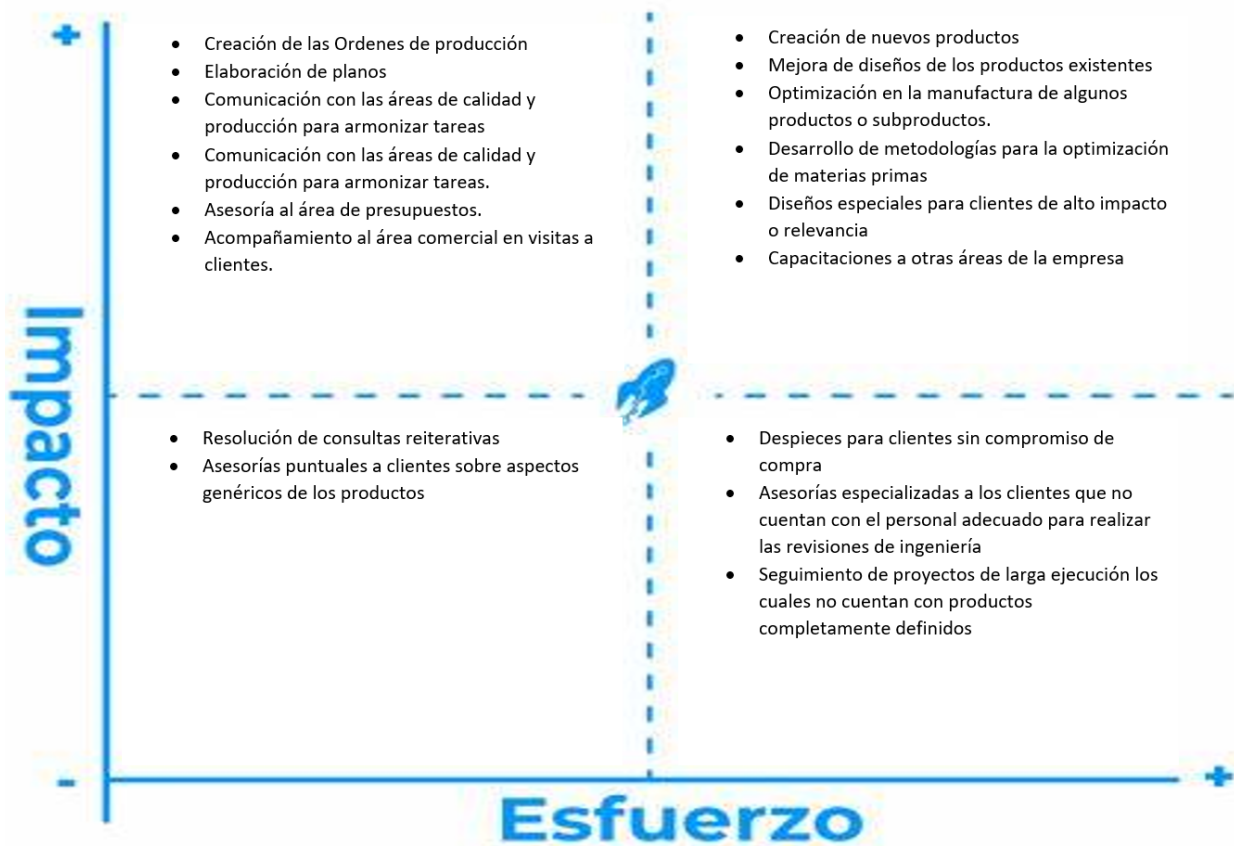
B 0,75 punto

C 0,50 punto

D 0,25 punto

E 0 punto

Area Diseño	
Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Limitado talento humano para suplir requerimientos simultáneos. • Falta de integración con algunas áreas • Dificultades para controlar la distribución de planos a producción en su última versión. • Interacción con proveedores internacionales de manera informal que propenden los errores. • Restricciones de tiempo en los procesos de revisión. 	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Creación de productos destinados a solucionar problemáticas generalizadas en el mercado. • Promoción por medio de la difusión de las herramientas de software adquiridas por la empresa
Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> • Amplio conocimiento técnico del producto y de las exigencias del mercado. • Escuela de formación y construcción de conocimiento • Disponibilidad y centralización de la información técnica y pertinente para el proceso. • Respaldo de la información en diversos medios y con acceso al personal autorizado. • Fuerte implementación de la matriz de comunicación y del seguimiento de los procesos. 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento sobre las normativas que aplican a los productos. • Requerimientos fuera del espectro normativo •



Matriz de Eisenhower

	URGENTE	Menos Urgente
IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none">• Generar orden de producción• Generar planos de producción• Implementar un sistema de gestión• Implementar cursos de capacitación transversales	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar el diseño de algunos productos• Desarrollar nuevos productos• Implementar nuevas metodologías de manufactura• Capacitación específica del equipo de trabajo
Menos Importante	<ul style="list-style-type: none">• Despieces para presupuestos• Diseños especiales para soluciones puntuales	<ul style="list-style-type: none">• Consultas reiterativas• Despieces para clientes que no tienen un compromiso de compra

@jucajim

“Lo importante casi nunca es urgente y lo urgente casi nunca es importante.”
Dwight Eisenhower

Herramientas aplicadas - Jefe de Almacén y Logística

Primera evaluación.
Test: *¿Cómo delega?*



La autoevaluación que se le propone lo ayudará a conocer su nivel de delegación. Muchas de las preguntas son aplicables –también– a aquellas personas que, no siendo jefes aun, desearían serlo. En ese caso, quizá no todas las preguntas sean pertinentes.

Pregunta	PUNTAJE
1 ¿Les fija objetivos a sus colaboradores?	
Opciones	
A. Siempre.	A 1 punto
<input checked="" type="radio"/> B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
E. No lo hago.	E 0 punto
© GANCA	
2 Al fijar objetivos, ¿define con sus colaboradores la forma en que se medirá su grado de cumplimiento?	PUNTAJE
Opciones	
A. Siempre.	A 1 punto
<input checked="" type="radio"/> B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
E. No lo hago.	E 0 punto
4 ¿Evalúa las capacidades (conocimientos y competencias) de sus colaboradores?	PUNTAJE
Opciones	
<input checked="" type="radio"/> A. Siempre.	A 1 punto
B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
E. No lo hago.	E 0 punto
3 ¿Les comunica a sus colaboradores cómo es su desempeño, qué hacen bien y en qué deben mejorar?	PUNTAJE
Opciones	
<input checked="" type="radio"/> A. Siempre.	A 1 punto
B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
E. No lo hago.	E 0 punto
5 ¿Identifica las necesidades de aprendizaje de sus colaboradores (conocimientos y competencias) y luego las corrobora con ellos?	PUNTAJE
Opciones	
A. Siempre.	A 1 punto
B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
<input checked="" type="radio"/> C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
E. No lo hago.	E 0 punto
© GANCA	

Pregunta **PUNTAJE**

6 Al delegar tareas, ¿tiene en cuenta las capacidades (conocimientos y competencias) de sus colaboradores?

Opciones

<input checked="" type="radio"/> A. Siempre.	A 1 punto
<input type="radio"/> B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
<input type="radio"/> C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
<input type="radio"/> D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
<input type="radio"/> E. No lo hago.	E 0 punto

Pregunta

7 Al delegar tareas, ¿verifica que sus colaboradores estén de acuerdo?

Opciones

<input type="radio"/> A. Siempre.	A 1 punto
<input type="radio"/> B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
<input checked="" type="radio"/> C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
<input type="radio"/> D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
<input type="radio"/> E. No lo hago.	E 0 punto

Pregunta **PUNTAJE**

8 Al delegar tareas, ¿explica detalladamente a sus colaboradores procedimientos / normas / políticas relacionados con ellas?

Opciones

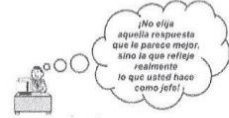
<input type="radio"/> A. Siempre.	A 1 punto
<input checked="" type="radio"/> B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
<input type="radio"/> C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
<input type="radio"/> D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
<input type="radio"/> E. No lo hago.	E 0 punto

Pregunta

9 Al delegar tareas, ¿ofrece a sus colaboradores apoyo/ayuda de modo que ellos puedan consultarlo si tienen dudas al respecto?

Opciones

<input checked="" type="radio"/> A. Siempre.	A 1 punto
<input type="radio"/> B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
<input type="radio"/> C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
<input type="radio"/> D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
<input type="radio"/> E. No lo hago.	E 0 punto



Pregunta **PUNTAJE**

10 **¿Se asegura de que sus colaboradores tienen todo lo necesario para realizar eficazmente las tareas que les fueron encomendadas?**

Opciones

<input type="radio"/> A. Siempre.	A 1 punto
<input checked="" type="radio"/> B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
<input type="radio"/> C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
<input type="radio"/> D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
<input type="radio"/> E. No lo hago.	E 0 punto

Debilidades:

- Falta de capacitación al personal
- Infraestructura
- Falta de compromiso del cliente hacia la empresa
- Falta de precisión a la hora de ejecutar las labores
- Funciones claras y definidas
- Mejoramiento de atención al cliente interno
- Falta de planificación y ejecución de presupuestos de materiales y transportes

Oportunidades:

- Crecimiento continuo, genera amplitud tanto en zona de inventarios como el área de despachos
- Planeación de cronogramas de entrega
- Avances tecnológicos
- Amplitud en el portafolio de productos y servicios
- Cambio local de infraestructura (traslado)
- Amplitud en recurso humano
- Adquisición de herramientas que faciliten y optimicen el trabajo

Fortalezas:

- Organización de sistema de gestión del área
- Programa de formación
- Trabajo en equipo
- Capacidad de despacho a nivel nacional
- Organización documental
- Aplicación de técnicas y métodos para agilizar procesos y reducir costos

Amenazas

- Falta de organización en la programación en pedidos
- Incumplimiento por parte de las áreas en sus procesos
- Incrementos o alzas en materias primas y transportes
- Pérdida de clientes por incumplimientos
- Falta de espacio

Poco esfuerzo, mucho impacto:

- Actualización en sistema
- Organización de almacén
- Cotización de transportes, (llamadas)
- Organización documental
- Entrega de materiales
- Solicitud de materiales con poca respuesta de reposición a tiempo

Mucho esfuerzo, mucho impacto:

- Requisiciones de materiales
- Recepción de materiales
- Inventarios Físicos
- Cargue y descargue de mercancía
- Solicitar materiales que no tengan rotación continua

Poco esfuerzo, poco impacto:

- Digitación

Mucho esfuerzo, poco impacto:

- Demasiados códigos de productos
- proyecciones de demanda

	URGENTE	MENOS URGENTE
IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> • Requisiciones • Suministro de materiales, materia prima, herramientas, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inventarios cíclicos • Alertas de stock • Coordinación de transportes • Recepción de materiales • Reportes de inventario
MENOS IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> • Cotización de transportes • Digitación de entradas y salidas • Archivo • Organización de las zonas de almacenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento a CI

Anexo 10

Herramientas aplicadas - Director Financiero

Primera evaluación.
Test: *¿Cómo delega?*



La autoevaluación que se le propone lo ayudará a conocer su nivel de delegación. Muchas de las preguntas son aplicables –también– a aquellas personas que, no siendo jefes aún, desearían serlo. En ese caso, quizá no todas las preguntas sean pertinentes.

Pregunta	PUNTAJE
1 ¿Les fija objetivos a sus colaboradores?	
Opciones	
A. Siempre.	<input type="radio"/> A 1 punto
<input checked="" type="radio"/> B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	<input type="radio"/> B 0,75 punto
C. La mitad de las veces.	<input type="radio"/> C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	<input type="radio"/> D 0,25 punto
E. No lo hago.	<input type="radio"/> E 0 punto

© GRANICA

Pregunta	PUNTAJE
2 Al fijar objetivos, ¿define con sus colaboradores la forma en que se medirá su grado de cumplimiento?	
Opciones	
A. Siempre.	<input type="radio"/> A 1 punto
B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	<input type="radio"/> B 0,75 punto
C. La mitad de las veces.	<input type="radio"/> C 0,50 punto
<input checked="" type="radio"/> D. Ocasionalmente.	<input type="radio"/> D 0,25 punto
E. No lo hago.	<input type="radio"/> E 0 punto

Pregunta	PUNTAJE
4 ¿Evalúa las capacidades (conocimientos y competencias) de sus colaboradores?	
Opciones	
A. Siempre.	<input type="radio"/> A 1 punto
B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	<input type="radio"/> B 0,75 punto
<input checked="" type="radio"/> C. La mitad de las veces.	<input type="radio"/> C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	<input type="radio"/> D 0,25 punto
E. No lo hago.	<input type="radio"/> E 0 punto

Pregunta	PUNTAJE
3 ¿Les comunica a sus colaboradores cómo es su desempeño, qué hacen bien y en qué deben mejorar?	
Opciones	
A. Siempre.	<input type="radio"/> A 1 punto
<input checked="" type="radio"/> B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	<input type="radio"/> B 0,75 punto
C. La mitad de las veces.	<input type="radio"/> C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	<input type="radio"/> D 0,25 punto
E. No lo hago.	<input type="radio"/> E 0 punto

Pregunta	PUNTAJE
5 ¿Identifica las necesidades de aprendizaje de sus colaboradores (conocimientos y competencias) y luego las corrobora con ellos?	
Opciones	
A. Siempre.	<input type="radio"/> A 1 punto
<input checked="" type="radio"/> B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	<input type="radio"/> B 0,75 punto
C. La mitad de las veces.	<input type="radio"/> C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	<input type="radio"/> D 0,25 punto
E. No lo hago.	<input type="radio"/> E 0 punto

© GRANICA

Pregunta **PUNTAJE**

6 Al delegar tareas, ¿tiene en cuenta las capacidades (conocimientos y competencias) de sus colaboradores?

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionalmente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

Pregunta

7 Al delegar tareas, ¿verifica que sus colaboradores estén de acuerdo?

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionalmente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

Pregunta **PUNTAJE**

8 Al delegar tareas, ¿explica detalladamente a sus colaboradores procedimientos / normas / políticas relacionados con ellas?

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionalmente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

Pregunta

9 Al delegar tareas, ¿ofrece a sus colaboradores apoyo/ayuda de modo que ellos puedan consultarlo si tienen dudas al respecto?

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionalmente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

¡No elija aquella respuesta que le parece mejor, sino la que refleja realmente lo que usted hace como jefe!

Pregunta **PUNTAJE**

10 ¿Se asegura de que sus colaboradores tienen todo lo necesario para realizar eficazmente las tareas que les fueron encomendadas?

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionalmente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

Area	
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poca cantidad de capital humano. -No se tiene una capacitacion Para el control de costos. -No hay una comunicacion efectiva con Produccion para el manejo adecuado de costos. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Automatizacion de los procesos. -Mejoramiento de presupuestos gracias a nuevas tecnologias adquiridas por la empresa. -Posibilidad de capacitacion del personal en areas financieras.
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Personal Conocedor del Producto y sus costes. -Conocimiento de proceso de fabricacion y de importacion. -Manejo de proveedores con precios altamente competitivos del mercado. -Estructura clara dentro del area. -Conocimiento claro de las funciones de los integrantes del area. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de conocimiento de los cambios de mercado. -No hay retroalimentacion por parte de comercial. -NO hay un control claro del manejo de la planta lo que puede causar errores en la creacion de un presupuesto.



Verde: Analisis de costos de importacion.
Cotizaciones con proveedores chinos.
revisión de presupuestos,

Amarillo: Cotizaciones de fabricacion,
Seguimiento presupuestos
Traducción cotizaciones
Analisis de mercado en China
Apoyo a Gerencia

Naranja: Verificación cotizaciones.

Rojo: cotizaciones para presupuesto de clientes.
Cotizaciones fuera del Core de Kaizen.

Cotizaciones.
Revisión cotizaciones hechas por subalternos.
Apoyo a gerencia
Traducción de cotizaciones.
asignación de trabajos del area

cotizaciones de presupuesto



seguimiento a proyectos con respecto a presupuesto
verificación del mercado con precios
Negociación con proveedores

Anexo 11

Herramientas aplicadas - Gerencia

Primera evaluación.
Test: *¿Cómo delega?*



La autoevaluación que se le propone lo ayudará a conocer su nivel de delegación. Muchas de las preguntas son aplicables –también– a aquellas personas que, no siendo jefes aún, desearían serlo. En ese caso, quizá no todas las preguntas sean pertinentes.

Pregunta	PUNTAJE
1 ¿Les fija objetivos a sus colaboradores?	
Opciones	
A. Siempre.	<input type="radio"/> 1 punto
<input checked="" type="radio"/> B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	<input type="radio"/> 0,75 punto
C. La mitad de las veces.	<input type="radio"/> 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	<input type="radio"/> 0,25 punto
E. No lo hago.	<input type="radio"/> 0 punto

© GRANICA

Pregunta **PUNTAJE**

2 **Al fijar objetivos, ¿define con sus colaboradores la forma en que se medirá su grado de cumplimiento?**

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionalmente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

Pregunta

3 **¿Les comunica a sus colaboradores cómo es su desempeño, qué hacen bien y en qué deben mejorar?**

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionalmente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

Pregunta **PUNTAJE**

4 **¿Evalúa las capacidades (conocimientos y competencias) de sus colaboradores?**

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionalmente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

Pregunta

5 **¿Identifica las necesidades de aprendizaje de sus colaboradores (conocimientos y competencias) y luego las corrobora con ellos?**

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionalmente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

© GRANICA

22 **CÓMO DELEGAR EFECTIVAMENTE EN 12 PASOS**

Primera evaluación. Test: **¿Cómo delega? 23**

Pregunta **PUNTAJE**

6 **Al delegar tareas, ¿tiene en cuenta las capacidades (conocimientos y competencias) de sus colaboradores?**

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionalmente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

Pregunta

7 **Al delegar tareas, ¿verifica que sus colaboradores estén de acuerdo?**

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionalmente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

Pregunta **PUNTAJE**

8 **Al delegar tareas, ¿explica detalladamente a sus colaboradores procedimientos / normas / políticas relacionados con ellas?**

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionalmente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

Pregunta

9 **Al delegar tareas, ¿ofrece a sus colaboradores apoyo/ayuda de modo que ellos puedan consultarlos si tienen dudas al respecto?**

Opciones

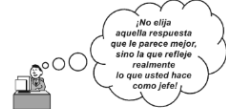
A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionalmente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto



Pregunta

PUNTAJE

10

¿Se asegura de que sus colaboradores tienen todo lo necesario para realizar eficazmente las tareas que les fueron encomendadas?

Opciones

- A. Siempre.
- B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).
- C. La mitad de las veces.
- D. Ocasionalmente.
- E. No lo hago.

- A 1 punto
- B 0,75 punto
- C 0,50 punto
- D 0,25 punto
- E 0 punto

Area	
Debilidades <ul style="list-style-type: none">- Poco posicionamiento de la Marca.- Trayectoria en la industria.- Músculo Financiero limitado.- Falta de estandarización en los procesos.	Oportunidades <p>Automatización en los procesos operativos para aumentar rentabilidad y estandarización.</p> <p>Apertura a nuevos proyectos y licitaciones del Gobierno. (Plantas de tratamiento).</p> <p>Nuevos negocios en mercados Extranjeros.</p>
Fortalezas <p>Buen departamento Comercial y fuerza de ventas.</p> <p>Departamento técnico consolidado y especializado.</p> <p>Amplio Portafolio de productos y servicios.</p> <p>Implementación del servicio en asesoría técnica.</p>	Amenazas <p>Relaciones internacionales y Guerra entre USA y China.</p> <p>Nuevos competidores entrantes y productos sustitutos.</p> <p>Directrices políticas</p>



Verde: Autorizacion proyectos.
 Autorizacion pagos a proveedores.
 Visita a clientes estrategicos o proveedores estrategicos

Amarillo: revision Presupuesto del mes.
 Revision contable y financiera
 Analisis estrategico.
 Seguimiento de las areas
 Analisis financiero.
 Analisis cartera
 revision de contratos
 reunion con socios

Naranja: Correos a clientes o proveedores.
 revision y firmas para nuevos proveedores.

Rojo: resolucion de problemas operativos de las areas.



Matriz de Eisenhower

	URGENTE	Menos Urgente
IMPORTANTE	HAZLO Tarea que debes hacer de inmediato.	AGENDA Tareas que requieren planificación.
Menos importante	DELEGA Tareas que puedes delegar a alguien más.	ELIMINA Tareas que puedes dejar de hacer.

@JucarJim

Autorización proyectos.
Análisis de contratos
revisión de contratos
reunión con socios

Correos a clientes o proveedores.
revisión y firmas para nuevos
proveedores.
resolución de problemas
operativos de las áreas.

Autorización pagos a proveedores.
Visita a clientes estratégicos o
proveedores estratégicos
Revisión Presupuesto del mes
Revisión contable y financiera
Análisis estratégico

"Lo importante casi nunca es urgente y lo urgente casi nunca es importante."
Dwight Eisenhower

Anexo 12

Herramientas aplicadas - Dirección Administrativa

Primera evaluación. Test: *¿Cómo delega?*



La autoevaluación que se le propone lo ayudará a conocer su nivel de delegación. Muchas de las preguntas son aplicables –también– a aquellas personas que, no siendo jefes aún, desearían serlo. En ese caso, quizá no todas las preguntas sean pertinentes.

Pregunta	PUNTAJE
1 ¿Les fija objetivos a sus colaboradores?	
Opciones	
A. Siempre.	A 1 punto
B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
<input checked="" type="checkbox"/> C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
E. No lo hago.	E 0 punto

© GRANICA

Pregunta **PUNTAJE**

2 Al fijar objetivos, ¿define con sus colaboradores la forma en que se medirá su grado de cumplimiento?

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionalmente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

Pregunta

3 ¿Les comunica a sus colaboradores cómo es su desempeño, qué hacen bien y en qué deben mejorar?

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionalmente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

Pregunta **PUNTAJE**

4 ¿Evalúa las capacidades (conocimientos y competencias) de sus colaboradores?

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionalmente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

Pregunta

5 ¿Identifica las necesidades de aprendizaje de sus colaboradores (conocimientos y competencias) y luego las corrobora con ellos?

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionalmente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

© GRANICA

Pregunta **PUNTAJE**

6 Al delegar tareas, ¿tiene en cuenta las capacidades (conocimientos y competencias) de sus colaboradores?

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionalmente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

Pregunta

7 Al delegar tareas, ¿verifica que sus colaboradores estén de acuerdo?

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionalmente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

Pregunta **PUNTAJE**

8 Al delegar tareas, ¿explica detalladamente a sus colaboradores procedimientos / normas / políticas relacionados con ellas?

Opciones

A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionalmente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto

Pregunta

9 Al delegar tareas, ¿ofrece a sus colaboradores apoyo/ayuda de modo que ellos puedan consultarlo si tienen dudas al respecto?

Opciones

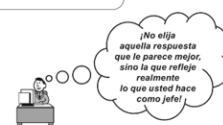
A. Siempre. **A** 1 punto

B. Frecuentemente (la mayoría de las veces). **B** 0,75 punto

C. La mitad de las veces. **C** 0,50 punto

D. Ocasionalmente. **D** 0,25 punto

E. No lo hago. **E** 0 punto



Pregunta

PUNTAJE

10

¿Se asegura de que sus colaboradores tienen todo lo necesario para realizar eficazmente las tareas que les fueron encomendadas?

Opciones

- A. Siempre.
- B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).
- C. La mitad de las veces.
- D. Ocasionalmente.
- E. No lo hago.

- A 1 punto
- B 0,75 punto
- C 0,50 punto
- D 0,25 punto
- E 0 punto

Area	
Debilidades <ul style="list-style-type: none">- Poco personal para realizar la labor operativa.- Poco conocimiento tecnico para apoyar areas como la de produccion.- Bajo manejo financiero.	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">- Capacidad de capacitacion.- Conocimiento de las otras area- Conocimiento de proveedores y stakeholders.
Fortalezas <ul style="list-style-type: none">- Mucho conocimiento del sector (mercado).-Conocimiento general del funcionamiento de la empresa	Amenazas <ul style="list-style-type: none">- Cambio de normativas.



Verde: seguimiento a áreas de compras y recursos humanos. Seguimiento a stakeholders.

Amarillo: apoyo administrativo a todas las áreas, creación de presupuestos de gastos, apoyo a la gerencia. Reunion con proveedores.

Naranja: Revisión de facturas y remisiones, elaboración de documentos

Rojo: Manejo caja menor

Apoyo a la gerencia.

Elaboración de documentos, Revisión facturas y remisiones



Seguimiento a área de compras y recursos humanos, seguimiento a stakeholders, elaboración de presupuestos de gastos

manejo caja menor

Anexo 13

Herramientas aplicadas - Dirección de Producción

Primera evaluación.
Test: *¿Cómo delega?*



La autoevaluación que se le propone lo ayudará a conocer su nivel de delegación. Muchas de las preguntas son aplicables –también– a aquellas personas que, no siendo jefes aún, desearían serlo. En ese caso, quizá no todas las preguntas sean pertinentes.

Pregunta	PUNTAJE
1 ¿Les fija objetivos a sus colaboradores?	
Opciones	
A. Siempre.	A 1 punto
<input checked="" type="checkbox"/> B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
E. No lo hago.	E 0 punto

© GRANICA

Pregunta	PUNTAJE
2 Al fijar objetivos, ¿define con sus colaboradores la forma en que se medirá su grado de cumplimiento?	
Opciones	
A. Siempre.	A 1 punto
B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
<input checked="" type="checkbox"/> C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
E. No lo hago.	E 0 punto

Pregunta	PUNTAJE
4 ¿Evalúa las capacidades (conocimientos y competencias) de sus colaboradores?	
Opciones	
A. Siempre.	A 1 punto
B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
<input checked="" type="checkbox"/> C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
E. No lo hago.	E 0 punto

Pregunta	PUNTAJE
3 ¿Les comunica a sus colaboradores cómo es su desempeño, qué hacen bien y en qué deben mejorar?	
Opciones	
A. Siempre.	A 1 punto
<input checked="" type="checkbox"/> B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
E. No lo hago.	E 0 punto

Pregunta	PUNTAJE
5 ¿Identifica las necesidades de aprendizaje de sus colaboradores (conocimientos y competencias) y luego las corrobora con ellos?	
Opciones	
A. Siempre.	A 1 punto
B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
<input checked="" type="checkbox"/> C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
E. No lo hago.	E 0 punto

© GRANICA

Pregunta **PUNTAJE**

6 Al delegar tareas, ¿tiene en cuenta las capacidades (conocimientos y competencias) de sus colaboradores?

Opciones

A. Siempre.	A 1 punto
<input checked="" type="checkbox"/> B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
E. No lo hago.	E 0 punto

Pregunta

7 Al delegar tareas, ¿verifica que sus colaboradores estén de acuerdo?

Opciones

A. Siempre.	A 1 punto
<input checked="" type="checkbox"/> B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
E. No lo hago.	E 0 punto

Pregunta **PUNTAJE**

8 Al delegar tareas, ¿explica detalladamente a sus colaboradores procedimientos / normas / políticas relacionados con ellas?

Opciones

A. Siempre.	A 1 punto
B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
<input checked="" type="checkbox"/> D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
E. No lo hago.	E 0 punto

Pregunta

9 Al delegar tareas, ¿ofrece a sus colaboradores apoyo/ayuda de modo que ellos puedan consultarlo si tienen dudas al respecto?

Opciones

<input checked="" type="checkbox"/> A. Siempre.	A 1 punto
B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
E. No lo hago.	E 0 punto

¡No elija aquella respuesta que le parece mejor, sino la que realmente lo que usted hace como jefe!

Pregunta **PUNTAJE**

10 ¿Se asegura de que sus colaboradores tienen todo lo necesario para realizar eficazmente las tareas que les fueron encomendadas?

Opciones

<input checked="" type="checkbox"/> A. Siempre.	A 1 punto
B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
E. No lo hago.	E 0 punto

<u>Area</u>	
Debilidades <ul style="list-style-type: none"> - Poco personal. - Conocimiento de proveedores muy especifico - Tiempos de compra reducidos 	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad de proveedores extranjeros. - programas de inventario - Capacitación de personal. - Aparición de nuevos proveedores
Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de control presupuestal. - Conocimiento de proveedores que se acoplan a la necesidad de la empresa - Conocimiento de manejo del proceso tanto comercial como tecnico. - Personal capacitado 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> - Precios en constante cambio. - Proveedores con problemas de solvencia. - bajos tiempos para pago.



Verde: Programacion de tareas diarias.
 Coordinacion de equipos para desarrollo de labores operativas.
 Reuniones de seguimiento.
 Asesoría a clientes
 Revision de planos de taller

Amarillo: Correccion de errores de fabricacion.
 creacion de documentos tecnicos.
 Planeacion de proyectos
 creacion informes de rendimiento

Naranja: Apoyo a presupuestos de instalacion.
 reunion de creacion presupuestos.

Rojo: diseño y planeacion tareas secundarias de la planta.
 Supervision tareas operativas de fabricacion

Programacion de tareas diarias.
 Coordinacion de equipos para desarrollo de labores operativas.
 Asesoría a clientes.
 Revision de planos de taller
 Correccion de errores de fabricacion.

Supervision tareas operativas de fabricacion



creacion de documentos tecnicos.
 Planeacion de proyectos creacion informes de rendimiento.
 Apoyo a presupuestos de instalacion.
 Reunion de creacion presupuestos.

diseño y planeacion tareas secundarias de la planta.

Anexo 14

Herramientas aplicadas - Jefe de Compras

Primera evaluación. Test: ¿Cómo delega?



La autoevaluación que se le propone lo ayudará a conocer su nivel de delegación. Muchas de las preguntas son aplicables –también– a aquellas personas que, no siendo jefes aún, desearían serlo. En ese caso, quizá no todas las preguntas sean pertinentes.

Pregunta	PUNTAJE
1 ¿Les fija objetivos a sus colaboradores?	
Opciones	
<input checked="" type="checkbox"/> Siempre.	A 1 punto
<input type="checkbox"/> B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
<input type="checkbox"/> C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
<input type="checkbox"/> D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
<input type="checkbox"/> E. No lo hago.	E 0 punto

© GRANICA

Pregunta	PUNTAJE
2 Al fijar objetivos, ¿define con sus colaboradores la forma en que se medirá su grado de cumplimiento?	
Opciones	
<input type="checkbox"/> A. Siempre.	A 1 punto
<input type="checkbox"/> B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
<input checked="" type="checkbox"/> C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
<input type="checkbox"/> D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
<input type="checkbox"/> E. No lo hago.	E 0 punto

Pregunta	PUNTAJE
4 ¿Evalúa las capacidades (conocimientos y competencias) de sus colaboradores?	
Opciones	
<input type="checkbox"/> A. Siempre.	A 1 punto
<input type="checkbox"/> B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
<input checked="" type="checkbox"/> C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
<input type="checkbox"/> D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
<input type="checkbox"/> E. No lo hago.	E 0 punto

Pregunta	PUNTAJE
3 ¿Les comunica a sus colaboradores cómo es su desempeño, qué hacen bien y en qué deben mejorar?	
Opciones	
<input type="checkbox"/> A. Siempre.	A 1 punto
<input checked="" type="checkbox"/> B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
<input type="checkbox"/> C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
<input type="checkbox"/> D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
<input type="checkbox"/> E. No lo hago.	E 0 punto

Pregunta	PUNTAJE
5 ¿Identifica las necesidades de aprendizaje de sus colaboradores (conocimientos y competencias) y luego las corrobora con ellos?	
Opciones	
<input type="checkbox"/> A. Siempre.	A 1 punto
<input checked="" type="checkbox"/> B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	B 0,75 punto
<input type="checkbox"/> C. La mitad de las veces.	C 0,50 punto
<input type="checkbox"/> D. Ocasionalmente.	D 0,25 punto
<input type="checkbox"/> E. No lo hago.	E 0 punto

© GRANICA

Pregunta PUNTAJE

6 Al delegar tareas, ¿tiene en cuenta las capacidades (conocimientos y competencias) de sus colaboradores?

Opciones

A. Siempre.	<input type="radio"/> A 1 punto
<input checked="" type="radio"/> B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	<input type="radio"/> B 0,75 punto
C. La mitad de las veces.	<input type="radio"/> C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	<input type="radio"/> D 0,25 punto
E. No lo hago.	<input type="radio"/> E 0 punto

Pregunta

7 Al delegar tareas, ¿verifica que sus colaboradores estén de acuerdo?

Opciones

A. Siempre.	<input type="radio"/> A 1 punto
B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	<input type="radio"/> B 0,75 punto
C. La mitad de las veces.	<input type="radio"/> C 0,50 punto
<input checked="" type="radio"/> D. Ocasionalmente.	<input type="radio"/> D 0,25 punto
E. No lo hago.	<input type="radio"/> E 0 punto

Pregunta PUNTAJE

8 Al delegar tareas, ¿explica detalladamente a sus colaboradores procedimientos / normas / políticas relacionados con ellas?

Opciones

A. Siempre.	<input type="radio"/> A 1 punto
B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	<input type="radio"/> B 0,75 punto
C. La mitad de las veces.	<input type="radio"/> C 0,50 punto
<input checked="" type="radio"/> D. Ocasionalmente.	<input type="radio"/> D 0,25 punto
E. No lo hago.	<input type="radio"/> E 0 punto

Pregunta

9 Al delegar tareas, ¿ofrece a sus colaboradores apoyo / ayuda de modo que ellos puedan consultarlo si tienen dudas al respecto?

Opciones

A. Siempre.	<input type="radio"/> A 1 punto
<input checked="" type="radio"/> B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	<input type="radio"/> B 0,75 punto
C. La mitad de las veces.	<input type="radio"/> C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	<input type="radio"/> D 0,25 punto
E. No lo hago.	<input type="radio"/> E 0 punto

¡No elija aquella respuesta que le parece mejor, sino la que refleja realmente lo que usted hace como jefe!

Pregunta PUNTAJE

10 ¿Se asegura de que sus colaboradores tienen todo lo necesario para realizar eficazmente las tareas que les fueron encomendadas?

Opciones

A. Siempre.	<input type="radio"/> A 1 punto
<input checked="" type="radio"/> B. Frecuentemente (la mayoría de las veces).	<input type="radio"/> B 0,75 punto
C. La mitad de las veces.	<input type="radio"/> C 0,50 punto
D. Ocasionalmente.	<input type="radio"/> D 0,25 punto
E. No lo hago.	<input type="radio"/> E 0 punto

Area	
Debilidades <ul style="list-style-type: none"> - Poco personal. - Conocimiento de proveedores muy específico - Tiempos de compra reducidos 	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad de proveedores extranjeros. - programas de inventario - Capacitación de personal. - Aparición de nuevos proveedores
Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de control presupuestal. - Conocimiento de proveedores que se acoplan a la necesidad de la empresa - Conocimiento de manejo del proceso tanto comercial como técnico. - Personal capacitado 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> - Precios en constante cambio. - Proveedores con problemas de solvencia. - bajos tiempos para pago.



Verde: Cierre de negociación.
revisión presupuesto.
Reunión de seguimiento
realización ordenes de compra.

Naranja: realización formularion para nuevos proveedores.

Amarillo: Solicitud de cotizaciones,
Contactar nuevos proveedores.
Aprobacion compras
Documentacion para importación
Creacion listado de proveedores

Rojo: Compras imprevistas debidas a falta de planeacion de otras áreas.

Matriz de Eisenhower

Cierre de negociación.
Revisión presupuesto.
Realización ordenes de compra.
Solicitud de cotizaciones,
Aprobación compras.
Documentación para importación

realización formularion para
nuevos proveedores.
Compras imprevistas debidas
a falta de planeacion de otras áreas

	URGENTE	Menos Urgente
IMPORTANTE	HAZLO Tarea que debes hacer de inmediato.	AGENDA Tareas que requieren planificación.
Menos Importante	DELEGA Tareas que puedes delegar a alguien más.	ELIMINA Tareas que puedes dejar de hacer.

@jucarjim

Reunión de seguimiento.
Contactar nuevos proveedores.
Creación listado de proveedores

diseño y planeacion tareas secundarias de la planta.

"Lo importante casi nunca es urgente y lo urgente casi nunca es importante."
Dwight Eisenhower