

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

**Mirada a la aplicación de Coaching y Liderazgo, Desarrollo de Competencias Directivas,
Prospectiva y Estrategias de Marketing: estudio de caso de la empresa Reciclaje
Bucaramanga**

Magda Carolina Pedrozo Sánchez

Trabajo de Grado para optar por el grado de: Maestría en Administración

Directora

Maryi Yurany Olarte Dueñas

Magíster en Administración

Universidad Santo Tomás

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Administración

Bucaramanga

2018

Dedicatoria

Dedico este libro a todas las personas que durante 16 años me han obsequiado tiempo de sus valiosas vidas para escuchar mi idea de negocio, ésta es la prueba que ha florecido.

Agradecimiento

Gracias a Dios y a mis papitos porque me permitieron llegar a ser lo que soy hoy en día.

Contenido

	Pág.
Introducción	23
1. Objetivos	26
1.1 Objetivo General	26
1.2 Objetivos Específicos.....	26
2. Marco Contextual.....	27
2.1 Generalidades de la empresa.....	27
2.1.1 Presentación del Empresario.....	27
2.1.2. Antecedentes e Historia de la Organización	28
2.1.3. Ubicación Geográfica de la Empresa.....	30
2.1.4. Componentes Estratégicos de la Organización.....	32
2.1.5. Definición de la Estructura Organizacional de la Empresa.	34
2.1.6 Descripción del Sector del Reciclaje en el periodo 2013-2018	35
3. Metodología del Estudio de Caso	39
3.1 Tipo y Alcance de la Investigación.....	39
3.2 Proceso Metodológico de la Investigación	41
3.3. Fuentes De Recolección de Información	45
3.3.1. Fuentes primarias Internas	45
3.3.2. Fuentes Secundarias Internas	46
3.3.3. Fuentes Secundarias Externas.....	46

3.4. Herramientas de Análisis y Recolección de la Información	46
3.4.1. Entrevista	47
3.4.2. Cuestionario	47
3.4.3. Biografía E Historias De Vida	48
3.4.4. Observación De Campo	48
3.4.5. Documentos, Registros, Materiales Y Artefactos	49
3.4.6. Modelo Pestel.....	49
3.4.7. Matriz De Evaluación Del Factor Externo: (EFE).....	49
3.4.8. Matriz De Evaluación Del Factor Interno (MEFI)	50
3.4.9. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción.	51
3.4.10. Matriz De Planeación Estratégica Cuantitativa (MEPEC)	53
3.4.11. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	54
3.4.12. Método MICMAC	55
3.4.13. SMIC Prob Expert –Impactos Cruzados Probabilísticos	55
3.4.14. Matriz De Importancia y Gobernabilidad	56
3.4.15. Tablero De Control	57
3.5. Definición de Población y Muestra.....	57
4. Análisis Situacional de la empresa Reciclaje Bucaramanga en Coaching y liderazgo.....	59
4.1 Introducción	59
4.2 Ficha técnica metodológica para el desarrollo del caso de estudio en el área de coaching y liderazgo.....	61
4.3 Descripción Situacional de la empresa Reciclaje Bucaramanga en las prácticas de Coaching y Liderazgo.	64

4.4 Contextualización de Reciclaje Bucaramanga a 2023 en el área de Coaching y Liderazgo. .	67
4.5 Estrategias y Plan de Mejora de la empresa Reciclaje Bucaramanga en Coaching y liderazgo a 2023.....	69
5. Plan de fortalecimiento de la Alta Gerencia en Reciclaje Bucaramanga.....	73
5.1 Introducción	73
5.2 Ficha Técnica de la metodología para el desarrollo del caso de estudio en el área de Desarrollo de Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia.....	76
5.3 Descripción Situacional de la empresa Reciclaje Bucaramanga en las prácticas de Desarrollo de Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia.....	79
5.4 Contextualización de Reciclaje Bucaramanga a 2023 en el área de Desarrollo Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia.	84
5.5 Estrategias y Plan de Mejora de la empresa Reciclaje Bucaramanga en Desarrollo de Competencias y Modelos de Alta Gerencia a 2023.....	87
6. Análisis de la empresa Reciclaje Bucaramanga a partir del enfoque de Prospectiva y Estrategia.....	96
6.1 Introducción	96
6.2 Ficha Técnica de la Metodología para el desarrollo del caso de estudio a partir del enfoque de Prospectiva y Estrategia.....	103
6.3 Diagnóstico de la empresa Reciclaje Bucaramanga a partir de un análisis de Prospectiva y Estrategia.....	106
6.3.1 Definición de Árbol de Competencias de la empresa Reciclaje Bucaramanga	106
6.3.2 Análisis interno de Reciclaje Bucaramanga a partir de la evaluación de Factores Internos MEFI.....	118

6.3.3 Análisis externo de la empresa	122
6.3.3.1 <i>Definición de PESTEL</i>	122
6.3.3.2 <i>Matriz de evaluación de factores externos MEFE</i>	131
6.3.3.3 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	137
6.4 Contextualización de la empresa Reciclaje Bucaramanga a 2023 a partir de la planeación estratégica.	139
6.4.1 Definición de la posición estratégica y evaluación de acciones de la empresa. PEYEA ..	139
6.4.2 Definición de la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)	143
6.4.3 Planteamiento del Problema	153
6.4.4 Análisis estructural prospectivo de la organización a partir del método MIC MAC.....	159
6.4.4.1 <i>Definición de variables</i>	159
6.4.4.2 <i>Planos de influencia</i>	164
6.4.4.3 <i>Características de la Matriz</i>	165
6.5 Estrategias y plan de mejora de la empresa Reciclaje Bucaramanga	167
6.5.1 Análisis de Impactos Cruzados para la construcción de escenarios Apuesta, a partir de la aplicación del SMIC PROB – EXPERT	167
6.5.1.1. <i>Definición del Perfil de los expertos</i>	167
6.5.1.2 <i>Definición de Hipótesis</i>	169
6.5.1.3. <i>Definición y análisis de escenarios</i>	171
6.5.2. Análisis de tendencial de variables endógenas: matriz pasado, presente y futuro.....	189
6.5.3 Árbol de Pertinencia	202
6.5.4 Matriz DOFA	210
6.5.5 Matriz de importancia y Gobernabilidad	226

6.5.6 Tablero de Control	229
7. Análisis de la empresa Reciclaje Bucaramanga desde la temática Estrategia Integral de Comercio y Marketing.	245
7.1 Introducción	245
7.2 Ficha técnica de la metodología para el desarrollo del caso de estudio en el área de estrategia integral de comercio y marketing.	248
7.3 Descripción Situacional de la empresa Reciclaje Bucaramanga a partir de la Estrategia integral de comercio y marketing.	251
7.3.1 Página web www.reciclafebucaramanga.com	252
7.3.2 Página Facebook @reciclafebucaramanga.....	259
7.3.3 Canal de Youtube Caroline Peterson	263
7.4 Contextualización de Reciclaje Bucaramanga a 2023 a partir de un análisis de la estrategia integral de comercio y marketing.	269
7.5 Estrategias y Plan de Mejora de la empresa Reciclaje Bucaramanga a 2023 a partir de un análisis de estrategia integral de comercio y marketing.	280
8. Conclusiones	286
8.1 Conclusiones de la situación actual y proyección a 2023 de la empresa Reciclaje Bucaramanga en el área de Coaching y liderazgo.	286
8.2. Conclusiones de la situación actual y proyección a 2023 de la empresa Reciclaje Bucaramanga en Desarrollo de Competencias Directivas.	287
8.3 Conclusiones de planeación estratégica y prospectiva a 2023 de la empresa Reciclaje Bucaramanga.....	288
8.4. Conclusiones de la aplicación de una estrategia integral de Comercio y Marketing.....	289

9. Recomendaciones	291
9.1 Recomendaciones de la situación actual y proyección a 2023 de la empresa Reciclaje Bucaramanga en el área de Coaching y liderazgo.	291
9.2. Recomendaciones de la situación actual y proyección a 2023 de la empresa Reciclaje Bucaramanga en Desarrollo de Competencias Directivas.	292
9.3 Recomendaciones de planeación estratégica y prospectiva a 2023 de la empresa Reciclaje Bucaramanga.....	294
9.4. Recomendaciones de la aplicación de una estrategia integral de Comercio y Marketing ...	294
Referencias bibliográficas.....	297
Apéndices.....	308

Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> La foto permite visualizar el empresario de Reciclaje Bucaramanga.....	27
<i>Figura 2.</i> Visualización mapa departamento de Santander, Colombia.	30
<i>Figura 3.</i> Visualización mapa de la ciudad de Bucaramanga, Departamento de Santander, Colombia.....	31
<i>Figura 4.</i> Visualización organigrama de Reciclaje Bucaramanga.....	34
<i>Figura 5.</i> Procedimiento metodológico realizado en el estudio de caso.	43
<i>Figura 6.</i> Apartados Globales resultado del análisis de las preguntas de reflexión.	44
<i>Figura 7.</i> Visualización matriz PEYEA.	52
<i>Figura 8.</i> Resumen descripción resultados respecto a tipos de personalidad y liderazgo equipo de trabajo Reciclaje Bucaramanga.....	85
<i>Figura 9.</i> Interrelación de términos propuesta por Berrocal 2016, concernientes a la temática análisis de puestos de trabajo.....	91
<i>Figura 10.</i> Sujetos fuentes de información para realizar análisis de puestos de trabajo, Berrocal 2016. Refiere la necesidad de abarcar el puesto de trabajo desde la urdimbre del contexto social en el que se desarrolla.	93
<i>Figura 11.</i> Sistema de comparación de resultados de acuerdo a su naturaleza. Propuesto por Berrocal 2016. Presenta las perspectivas cualitativa y cuantitativa.....	94

<i>Figura 12.</i> Propuesta de división por áreas y factores para cada puesto de trabajo de una organización. Propuesto por Berrocal 2016. Plantea dos opciones de acuerdo a diferente cultura organizacional.	95
<i>Figura 13.</i> Plano cartesiano resultado Matriz PEYEA Reciclaje Bucaramanga.	141
<i>Figura 14.</i> Plano de Influencia Directa de cada una de las variables en la empresa Reciclaje Bucaramanga, resultante de la calificación de las mismas por parte de los expertos y su respectivo análisis a través del software MICMAC.	164
<i>Figura 15.</i> Plano de Influencia Indirecta de cada una de las variables en la empresa Reciclaje Bucaramanga, resultante de la calificación de las mismas por parte de los expertos y su respectivo análisis a través del software MICMAC.	164
<i>Figura 16.</i> Plano de Desplazamientos de cada una de las variables en la empresa Reciclaje Bucaramanga, resultante de la calificación de las mismas por parte de los expertos y su respectivo análisis a través del software MICMAC.	165
<i>Figura 17.</i> Representación gráfica de los futuros posibles de acuerdo al análisis de las variables de la empresa Reciclaje Bucaramanga a través del software SMIC.	174
<i>Figura 18.</i> Se visualiza la ubicación en plano cartesiano de las acciones evaluadas en la matriz de importancia y gobernabilidad para la empresa Reciclaje Bucaramanga.	229
<i>Figura 19.</i> Visualización de la página web de Reciclaje Bucaramanga.	252
<i>Figura 20.</i> Visión general de audiencia de la página web Reciclaje Bucaramanga.	253
<i>Figura 21.</i> Datos demoFiguras país desde donde se visibiliza página web Reciclaje Bucaramanga.	254
<i>Figura 22.</i> Datos demoFiguras ciudades desde donde se visibiliza la página web de Reciclaje Bucaramanga.	254

<i>Figura 23.</i> Páginas internas visitadas por orden de importancia / Cantidad de visitas por área (número y porcentaje).....	255
<i>Figura 24.</i> Frecuencia de visita a página web Reciclaje Bucaramanga.	256
<i>Figura 25.</i> Cantidad de sesiones por persona, página web Reciclaje Bucaramanga.	256
<i>Figura 26.</i> Flujo de usuarios 1 (landing hacia salida) página web Reciclaje Bucaramanga.	257
<i>Figura 27.</i> Flujo de usuarios 2 (landing hacia salida) página web Reciclaje Bucaramanga.	257
<i>Figura 28.</i> Flujo de usuarios 3 (landing hacia salida) página web Reciclaje Bucaramanga.	258
<i>Figura 29.</i> Flujo de usuarios 4 (landing hacia salida) página web Reciclaje Bucaramanga.	258
<i>Figura 30.</i> Fuentes de tráfico de usuarios a la página web Reciclaje Bucaramanga.....	259
<i>Figura 31.</i> Página Facebook @reciclajebucaramanga	260
<i>Figura 32.</i> Reacciones, comentarios y contenido compartido de la página de Facebook @reciclajebucaramanga.....	261
<i>Figura 33.</i> Número de personas (alcance total) de la página de Facebook @reciclajebucaramanga.....	261
<i>Figura 34.</i> Número de personas (alcance total) publicaciones página de Facebook @reciclajebucaramanga.....	262
<i>Figura 35.</i> Visitas totales de la página de Facebook @reciclajebucaramanga.....	262
<i>Figura 36.</i> Fuentes de tráfico página de Facebook @reciclajebucaramanga.	263
<i>Figura 37.</i> Visualización canal Reciclaje Bucaramanga.....	264
<i>Figura 38.</i> Visualización video Reciclaje Bucaramanga.....	264
<i>Figura 39.</i> Fuentes de tráfico canal Reciclaje Bucaramanga.	265
<i>Figura 40.</i> Visualización del canal en línea de tiempo.....	266
<i>Figura 41.</i> Suscriptores / países visualización canal Youtube.	267

<i>Figura 42.</i> Género y edad de usuarios que visualizan el canal.....	267
<i>Figura 43.</i> Impresiones vs vistas vs tiempo de visualización contenido del canal.	268
<i>Figura 44.</i> Porcentaje de retención de la audiencia del canal, cantidad de me gusta.	269
<i>Figura 45.</i> Indicadores en redes sociales.....	283

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Revisión procedimientos metodológicos para la realización de estudios de caso en investigación científica</i>	41
Tabla 2. <i>Ficha técnica metodológica para el desarrollo del caso de estudio en el área de coaching y liderazgo.</i>	61
Tabla 3. <i>Matriz DOFA Coaching Reciclaje Bucaramanga</i>	69
Tabla 4. <i>Plan para ejecución estrategias resultantes de Matriz Dofa</i>	71
Tabla 5. <i>Ficha Técnica de la metodología para el desarrollo del caso de estudio en el área de Desarrollo de Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia.</i>	76
Tabla 6. <i>Estilos de Liderazgo Grupo de Trabajo Reciclaje Bucaramanga</i>	79
Tabla 7. <i>DOFA Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia Reciclaje Bucaramanga.</i>	87
Tabla 8. <i>Figura 9. Interrelación de términos propuesta por Berrocal 2016, concernientes a la temática análisis de puestos de trabajo.</i>	91
Tabla 9. <i>Ficha Técnica de Prospectiva y Estrategia Reciclaje Bucaramanga.</i>	103
Tabla 10. <i>Árbol de Competencias de la empresa Reciclaje Bucaramanga.</i>	107
Tabla 11. <i>MEFI Reciclaje Bucaramanga.</i>	119
Tabla 12. <i>MEFE Reciclaje Bucaramanga.</i>	132
Tabla 13. <i>MPC Reciclaje Bucaramanga.</i>	138

Tabla 14. <i>Matriz posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA) Reciclaje Bucaramanga.</i>	140
Tabla 15. <i>Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MPEC) Reciclaje Bucaramanga.</i>	144
Tabla 16. <i>Listado de variables.</i>	159
Tabla 17. <i>Matriz MIC MAC Reciclaje Bucaramanga</i>	165
Tabla 18. <i>Perfil de los expertos Reciclaje Bucaramanga.</i>	167
Tabla 19. <i>Definición de hipótesis.</i>	169
Tabla 20. <i>SMIC Reciclaje Bucaramanga.</i>	171
Tabla 21. <i>Escenario Más Probable Reciclaje Bucaramanga.</i>	177
Tabla 22. <i>Escenario Pesimista Reciclaje Bucaramanga.</i>	183
Tabla 23. <i>Análisis Tendencial de Variables Endógenas o Matriz pasado, presente y futuro de la empresa Reciclaje Bucaramanga.</i>	189
Tabla 24. <i>Árbol de pertinencia Reciclaje Bucaramanga.</i>	202
Tabla 25. <i>DOFA de objetivos estratégicos</i>	211
Tabla 26. <i>Plan para ejecución de estrategias resultantes de matriz DOFA para objetivos estratégicos</i>	217
Tabla 27. <i>Importancia y Gobernabilidad Reciclaje Bucaramanga.</i>	226
Tabla 28. <i>Tablero de control Reciclaje Bucaramanga.</i>	230
Tabla 29. <i>Ficha técnica de la metodología para el desarrollo del caso de estudio en el área de estrategia integral de comercio y marketing.</i>	248
Tabla 30. <i>Matriz Service Design Thinking</i>	270
Tabla 31. <i>Matriz Service Design Thinking a 2023</i>	271

Tabla 32. *Matriz de Transformación Digital*..... 273

Tabla 33. *Matriz de Transformación Digital a 2023*..... 279

Lista de apéndices

	Pág.
Apéndice A. Balance Score Card Reciclaje Bucaramanga.....	308
Apéndice B. Perfiles de cargo Reciclaje Bucaramanga.....	310
Apéndice C. Entrevista Semiestructurada (transcripción, soporte archivo digital: video).....	328
Apéndice D. Informe psicotécnico temática liderazgo para Magda Pedrozo.....	331
Apéndice E. Test de Liderazgo de Kurt Lewin aplicado a Magda Pedrozo.....	333
Apéndice F. Test de Liderazgo Blake & Mouton aplicado a Magda Pedrozo.....	335
Apéndice G. Cuestionario de coaching para Coachees (soporte correo electrónico).....	338
Apéndice H. Test 16 Personalidades.....	356
Apéndice I. Perfiles Liderazgo y Personalidad.....	367
Apéndice J. Consentimientos informados participantes.....	417
Apéndice K. Sobre test 16 personalidades: marco teórico, confiabilidad y validez.....	421
Apéndice L. Entrevista semiestructurada factores prospectivos.....	431
Apéndice M. Evaluación de hipótesis por expertos para SMIC.....	436

Glosario

Coach: denota una figura del campo del deporte (entrenador, en inglés coach) cuya función es motivar y dar confianza a los miembros de un equipo de trabajo con la finalidad de desarrollar habilidades particulares y alcanzar objetivos específicos. (Gonnet, 2013)

Coachee: miembro de un equipo / cliente en quien se busca desarrollar habilidades particulares y alcanzar objetivos específicos. (Gonnet, 2013)

Coaching: futuro socrático basado en el diálogo focalizado entre un facilitador (coach) y un participante (coachee/cliente), en donde el facilitador utiliza preguntas abiertas, escucha activa, resúmenes y reflexiones que tienen por objetivo estimular el autoconocimiento y la responsabilidad del participante Passmore y Fillery citados por (Gonnet, 2013)

Estrategia: conjunto de reglas de conducta de un actor que le permitan conseguir sus objetivos y su proyecto. (Godet & Durance, 2007)

Gestión estratégica: Ansoff citado por Godet & Durance (2007), lo define como establecer las condiciones que permitan a las estructuras y a las organizaciones adaptarse al entorno.

Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la

acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de los otros. (Alles, 2015)

Mercadeo: o marketing por su anglicismo, definido por González-Fernández-Villavicencio citando a Jiménez-Zarco (2015) es una ciencia que se basa en las relaciones entre las empresas/instituciones y sus clientes/usuarios, así como sus intercambios de valor

Planificación: concebir un futuro deseado, así como los medios reales para conseguirlo Ackoff citado por (Godet & Durance, 2007)

Planificación estratégica: Ansoff citado por Godet y Durance (2007), lo define como el hecho de que la planificación de empresa tenga en cuenta el entorno para adaptar sus objetivos.

Previsión: previsión de futuro debido a un grado de confianza. (Godet & Durance, 2007)

Prospectiva: anticipación para esclarecer la acción. (Godet & Durance, 2007)

Prospectiva estratégica: es definido como la anticipación de la prospectiva al servicio de la acción estratégica y proyecto de la empresa. (Godet & Durance, 2007)

Táctica(s): vías y medios para alcanzar los objetivos de la estrategia en función de las circunstancias. (Godet & Durance, 2007)

Resumen

El presente estudio de caso pretende analizar la situación actual y contextualizar la proyección de la empresa Reciclaje Bucaramanga al año 2020 desde la perspectiva de cuatro áreas temáticas, Coaching y Liderazgo, Desarrollo de Competencias Directivas, Prospectiva y Estrategias de Marketing, para lo cual en primera instancia se revisaron los antecedentes de su creación, se usó entrevista semiestructurada a expertos de la empresa con el fin de obtener un panorama global y multidisciplinario, se revisó la estrategia digital empleada en la empresa y se tomó en consideración las leyes existentes en Colombia con respecto a la temática y el llamado “crecimiento verde”. Esta proposición se fundamenta en el interés de la empresa por asegurar una participación significativa en el desarrollo económico de la industria del reciclaje, como resultado de las problemáticas económicas y de manejo de residuos de la región. Los resultados muestran que la empresa tiene una posición agresiva frente al mercado, que requiere seguir fortaleciendo su estrategia de mercadeo y finalmente que el entorno económico y legal puede permitirle lograr alcanzar la visión en un horizonte de tiempo más lejano de lo planteado.

Palabras clave: marketing, liderazgo, coaching, prospectiva, reciclaje.

Abstract

This case study aims to analyze the current situation and contextualize the projection of the company Reciclaje Bucaramanga to 2020 from the perspective of four thematic areas, Coaching and Leadership, Development of Managerial Skills, Prospective and Marketing Strategies, for which first instance, the background of its creation was reviewed, a semi-structured interview was used towards experts of the company in order to obtain a global and multidisciplinary panorama, the digital strategy used in the company was reviewed and the existing laws in Colombia were taken into consideration regarding the theme and the so-called "green growth". This proposal is based on the company's interest in ensuring a meaningful participation in the economic development of the recycling industry, as a result of the economic and waste management problems in the region. The results show that the company has an aggressive position vis-à-vis the market, that needs to continue strengthening the marketing strategy and finally that the economic and legal environment can allow it to reach the vision in a time horizon farther from the stated.

Key words: marketing, leadership, coaching, prospective, recycling.

Introducción

El 21 de Octubre de 2015 las Naciones Unidas aprobó la resolución “*Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*”, dentro de sus objetivos específicos el objetivo 12 establece el interés en “*garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles*” y en su apartado 12.5, disminuir de manera significativa “*la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización*”, asimismo el objetivo 8 establece el interés en “*promover el crecimiento económico [...] sostenible*” y en su apartado 8.4 “*mejorar progresivamente, [...] la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente [...]*”.

En 2003 el Ministerio de Medio Ambiente y el Ministerio de Educación en Colombia crearon la Política Nacional de Educación Ambiental al reconocer que el medio ambiente es una de las preocupaciones que aqueja a nivel mundial y que la solución a ésta es la creación de cultura en la que la educación es la “*estrategia fundamental del cambio*” que busca una disrupción de “*interactuar con el sistema*”. En consonancia con esto, la misma dupla de ministerios junto con otras entidades gubernamentales a nivel nacional crearon la “*Política Nacional para la Gestión Integral de Residuos Sólidos*” en noviembre de 2016 entendiéndose que el desarrollo de la gestión de los mismos es prioritario en la política pública nacional de manera aunada con las entidades gubernamentales locales enfocadas en el crecimiento económico a futuro.

La articulación de esfuerzos de las entidades gubernamentales locales a quienes les compete la gestión ambiental de residuos, la Corporación para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga (CDMB), el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB), la Alcaldía de Bucaramanga, la

Gobernación de Santander y la empresa prestadora de servicios públicos Empresa de Aseo de Bucaramanga manifiestan a través de sus comunicados públicos la necesidad de planear y ejecutar campañas de creación, promoción y fortalecimiento de la cultura ambiental, tal como se observa en el Informe de Gestión Plan de Acción Ambiente para la Gente vigencia 2012 – 2015 de la CDMB en su programa Educación Ambiental y Comunicación Estratégica que manifiestan el desarrollo de acciones en pro de la búsqueda de patrones de cambio cultural ambiental visibles en el manejo sostenible.

Dentro de la reflexión crítica de este panorama Reciclaje Bucaramanga fue creada el 11 de Noviembre de 2015, con un portafolio de servicios que incluye comercialización de residuos como papel, cartón, vidrio, plástico, periódico y materiales ferrosos; venta de mecanismos que emplean materiales reciclados y reutilizados como mobiliario de cartón; venta casas de bloques plásticos, sistemas de reutilización agua lluvia y aguas grises; capacitación en reciclaje y estrategias de ahorro por el manejo de los recursos renovables; desarrollo de Planes de Gestión Integral de Residuos. La estrategia central para la gestión de su portafolio es el desarrollo de marca en redes sociales y networking.

El estudio de casos es una metodología de investigación cualitativa que usa múltiples fuentes de evidencia para comprender el contexto real de determinado fenómeno, en este caso el fenómeno organizativo, debido a que se hace referencia al ámbito empresarial. Generar una aproximación a Reciclaje Bucaramanga a través de un estudio de caso permite contextualizar la proyección de la empresa al año 2020 desde la perspectiva de cuatro áreas temáticas, Coaching y Liderazgo, Desarrollo de Competencias Directivas, Prospectiva y Estrategias de Marketing como unidades de análisis de tal manera que la triangulación de la información permite evidenciar alternativas estratégicas para el logro de sus metas futuras.

Cada aproximación conceptual buscó específicamente dar respuesta a las preguntas ¿Cómo está la empresa en la actualidad? ¿Cómo se proyecta la empresa en 5 años en el área conceptual? ¿Qué debe hacer la empresa para lograr la proyección visionada en el referente conceptual propuesto a 5 años? y finalmente conclusiones y recomendaciones para la empresa.

Es así que el estudio de caso representa un hito en la estructuración administrativa para Reciclaje Bucaramanga que le permite mejorar la aproximación a su estrategia competitiva. Por lo anterior el presente documento mostrará uno a uno el análisis de cada eje temático con información de la empresa misma, una aproximación teórica y una revisión del nicho de mercado a que pertenece, se indaga sobre su estado actual, su proyección futura, las estrategias para lograr la proyección futura y concluye con recomendaciones a fin de lograr aquello visionado.

El análisis global permite concluir desde Coaching y liderazgo se observa que el tipo de liderazgo “docente coach – coachee” se implementó en la generación de idea de negocio y puesta en marcha de la empresa, desde el desarrollo de Competencias directivas demuestra que se busca que el equipo de trabajo opere bajo gestión de la información, empoderamiento en toma de decisiones y la apertura para la construcción de políticas futuras, la aproximación del eje Prospectivo evidencia que Reciclaje Bucaramanga tiene una posición agresiva en el mercado, finalmente desde el eje de Marketing se observa que se encuentra en proceso de fortalecimiento de estructura y estrategia.

1. Objetivos

1.1 Objetivo General

Establecer un estudio de caso a partir del análisis de Coaching y Liderazgo, Desarrollo de Competencias Directivas, Prospectiva y Estrategias de Marketing para la empresa Reciclaje Bucaramanga.

1.2 Objetivos Específicos

- Describir la situación actual de Reciclaje Bucaramanga en Coaching y Liderazgo, Desarrollo de Competencias Directivas, Prospectiva y Estrategias de Marketing.
- Contextualizar la Proyección de Reciclaje Bucaramanga desde la perspectiva de las 4 áreas temáticas.
- Plantear un plan para mejorar la situación actual y alcanzar la proyección de la empresa al año 2020, en las 4 áreas temáticas objeto del caso de estudio.

2. Marco Contextual

2.1 Generalidades de la empresa

2.1.1 Presentación del Empresario.

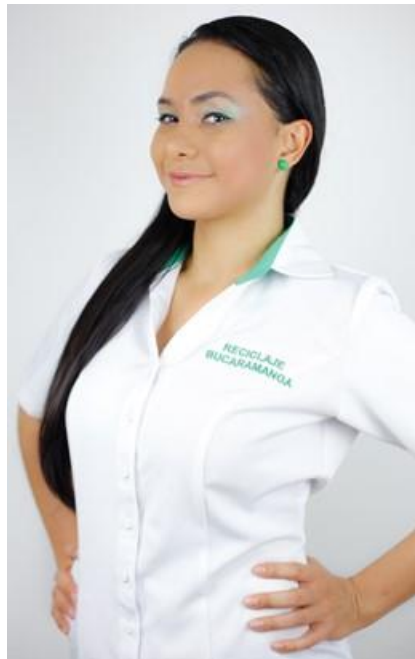


Figura 1. La foto permite visualizar el empresario de Reciclaje Bucaramanga. Elaboración Productor Visual Jorge González

Magda finalizó su pregrado en Psicología de la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga en el año 2010. Ha trabajado desde ese entonces y hasta ahora en recursos humanos con empresas como Adecco, Organización Servicios y Asesorías, Jarris, Nexarte, Mercasur, Coca Cola, Sero y Fundación Cardiovascular, dentro de las cuales ha desarrollado y liderado procesos

de selección, desempeño, cultura, bienestar, nómina, seguridad y salud en el trabajo y legislación laboral.

Inició la Maestría en Administración de Empresas en la Universidad Santo Tomas en el año 2015 con el fin de fortalecer sus habilidades y conocimientos en el área. En el mismo año, en consonancia con su interés por emprender y la temática del reciclaje, fundó Reciclaje Bucaramanga y consolidó un equipo de trabajo a fin de avanzar en el desarrollo de su visión de negocio. El principal logro ha sido generar visibilidad de la empresa y promover la importancia del reciclaje en la ciudad a través de redes sociales, la expectativa es incrementar el porcentaje de residuos sólidos reciclados y aprovechados en Bucaramanga y su área metropolitana.

2.1.2. Antecedentes e Historia de la Organización

Ya identificado el interés por iniciar un negocio enfocado en la comercialización del reciclaje el primer paso dicho emprendimiento fue escoger un nombre que le permitiera a la empresa fácil recordación e ingreso en el mercado y gracias a la adecuada asesoría de un profesional en la temática “aspectos legales para los negocios” fue seleccionado el nombre y posteriormente registrada en la cámara de comercio junto con todos otros aspectos de ley necesarios en noviembre de 2015.

Como pyme la empresa todavía se encuentra en proceso de crecimiento debido a su tiempo de creación, la principal dificultad que enfrenta como empresa es la falta de cultura de los ciudadanos en tener comportamientos amigables con el ambiente como separar y disponer los residuos sólidos reciclables, usar energía solar y reutilizar aguas grises para tareas domésticas, es una dificultad debido a que es de allí de donde recibe sus ingresos económicos, esto resulta en que el esfuerzo en

realizar capacitaciones y actividades de enseñanza sea superior hasta lograr ser reconocida como empresa que comercializa estos productos y servicios.

Debido a que se requiere conocimiento multidisciplinar para ser competitivo en el contexto empresarial el desarrollo del plan de negocio ha incluido a cuatro profesionales de diferentes áreas, administración, economía, contabilidad e ingeniería ambiental; así como dos asesorías, una en emprendimiento y una en marketing digital. Los conocimientos del equipo de trabajo y el interés por mantenerse a la vanguardia en la temática del reciclaje y gestión de residuos sólidos permiten observar un panorama positivo para el desarrollo del negocio, la incubación de ideas enfocadas en la rentabilidad y la toma de decisiones en la industria en la que se desarrolla.

Imprescindible entonces reconocer entre otras cosas que Bucaramanga ha sido seleccionada como una de las seis ciudades más competitivas en el mundo por el Banco Mundial (2015) gracias a la labor conjunta de la cámara de comercio, la alcaldía y otras entidades aliadas que han trabajado por impulsar el desarrollo de la infraestructura de transporte, enfocado esto en apoyar el sector turismo y salud así como la creación de la comisión regional de competitividad en el departamento de Santander, lo cual finalmente ha desembocado en un impulso económico de la región y que ha beneficiado todos los sectores del comercio.

Bajo el análisis del marketing digital se observa que la cantidad de interacciones de los usuarios con la información publicada de Reciclaje Bucaramanga es significativa en cantidad y calidad, inclusive se observan visitas de países fuera de Colombia, lo que se considera un éxito, sin embargo, forma parte del camino hacia el cual se enfoca la empresa para llegar a su objetivo misional y cumplir su visión. Lo anterior basado en el informe de google analytics para la página web, y las métricas de los canales de Youtube y Facebook.

Es necesario reconocer que emprender no es una labor sencilla porque requiere tiempo, esfuerzo y acciones reales con suficiente fundamento del mercado, sin embargo un emprendedor debe desarrollar la habilidad de análisis e identificación de oportunidades de negocio y comportamientos basados en la inmediatez, sin olvidar que aquello por lo que se encuentra emprendiendo va a ser su sustento todos los días, por lo que tendrá que desarrollarlo con creatividad y mantener contante su “espíritu emprendedor”, así lo reconoce Chorda (1999).

2.1.3. Ubicación Geográfica de la Empresa



Figura 2. Visualización mapa departamento de Santander, Colombia. Fuente Google Maps.

Bucaramanga es una ciudad que pertenece al Departamento Santander en Colombia, de acuerdo al Plan De Gestión Integral De Residuos Sólidos PGIRS 2016 – 2027 de la Alcaldía de Bucaramanga (2015), que toma como base el censo del DANE en el 2005 la proyección poblacional a 2018 es de 578.191 personas. Por su parte, la Cámara de comercio de Bucaramanga en su informe de indicadores económicos de 2017 resalta que en el departamento la tasa de

desempleo en el último trimestre de ese año fue de 8.1%, inflación del 3,8% y el emprendimiento en pymes fue de 103,9%.



Figura 3. Visualización mapa de la ciudad de Bucaramanga, Departamento de Santander, Colombia. Tomado de Google Maps.

El plan de ordenamiento territorial especifica que la ciudad cuenta con una división urbana por diecisiete comunas, dentro de cada una hacen parte: los barrios, asentamientos, urbanizaciones y otros (sectores con población flotante), dentro de estos Reciclaje Bucaramanga se encuentra ubicado en la carrera 26 # 33 – 88 barrio Antonia Santos Centro. Anexo a la ciudad, se encuentran los municipios Girón, Piedecuesta y Floridablanca que son denominados “área metropolitana” y que por su cercanía tienen incidencia en el desarrollo económico, social y político, así como el pueblo de Lebrija. Es interés de la empresa incidir en Bucaramanga, su área metropolitana y el pueblo adyacente.

La gobernación de Santander en su documento Macro Proyectos De La Visión Prospectiva De Santander 2019-2030 enfoca la competitividad del departamento a 2030 teniendo como base

empresarial la microempresa, hasta representar un 15%, por otra parte enfoca la innovación hacia el desarrollo de una sociedad de conocimiento; dentro del mismo contempla el “*Proyecto regional de manejo y aprovechamiento de residuos sólidos*” y éste a su vez incluye el trabajo por el desarrollo Cultura del Reciclaje productivo. Lo que hace que la ubicación geográfica de la empresa sea estratégica para su objetivo misional y perspectiva de futuro.

2.1.4. Componentes Estratégicos de la Organización

Reciclaje Bucaramanga fue creada el 11 de Noviembre de 2015, con un portafolio de servicios que incluye comercialización de residuos como papel, cartón, vidrio, plástico, periódico y materiales ferrosos; venta de mecanismos que emplean materiales reciclados y reutilizados como mobiliario de cartón; venta casas de bloques plásticos, sistemas de reutilización agua lluvia y aguas grises; capacitación en reciclaje y estrategias de ahorro por el manejo de los recursos renovables; desarrollo de Planes de Gestión Integral de Residuos. La estrategia central para la gestión de su portafolio es el desarrollo de marca en redes sociales y networking.

Su plan de negocios contempla como misión: “*hacer gestión del conocimiento de la industria del reciclaje para mejorar el crecimiento económico de ésta industria en la región*”; como visión: “*En el 2020 ser reconocida como empresa punto de referencia en conocimiento de procesos, actores y logística de la industria del reciclaje en Santander*”; como valores: Felicidad, definido como la capacidad de encontrar lo positivo en toda circunstancia y actuar acorde a eso, Proactividad definido como la realización de acciones que no se limitan a una estructura de funciones y enfocada en cooperación, Agilidad definido como la ejecución de planes dentro de las 72 horas siguientes a la estructura clara de un plan, Practicidad definido como la capacidad de

presentar las ideas en acciones precisas y que contribuyan al crecimiento del negocio. (Reciclaje Bucaramanga, 2015, Plan de Negocios).

Sumado a lo anterior, de acuerdo al cuadro de balance score card de Reciclaje Bucaramanga (ver Apéndice) se puede concluir que misión, visión, valores y planeación estratégica se alinean para buscar una posición como empresa innovadora en la puesta en marcha de servicios medioambientales. (Reciclaje Bucaramanga, 2015)

Finalmente dentro de la reflexión crítica del panorama político, económico, social, tecnológico y legal, Reciclaje Bucaramanga fue creada el 11 de Noviembre de 2015, con un portafolio de servicios que incluye comercialización de residuos como papel, cartón, vidrio, plástico, periódico y materiales ferrosos; venta de mecanismos que emplean materiales reciclados y reutilizados como mobiliario de cartón; venta casas de bloques plásticos, sistemas de reutilización agua lluvia y aguas grises; capacitación en reciclaje y estrategias de ahorro por el manejo de los recursos renovables; desarrollo de Planes de Gestión Integral de Residuos. La estrategia central para la gestión de su portafolio es el desarrollo de marca en redes sociales y networking. La presente información se amplía en el PESTEL del apartado de Prospectiva y Estrategia.

2.1.5. Definición de la Estructura Organizacional de la Empresa.

La estructura de Reciclaje Bucaramanga funciona bajo el siguiente organigrama:

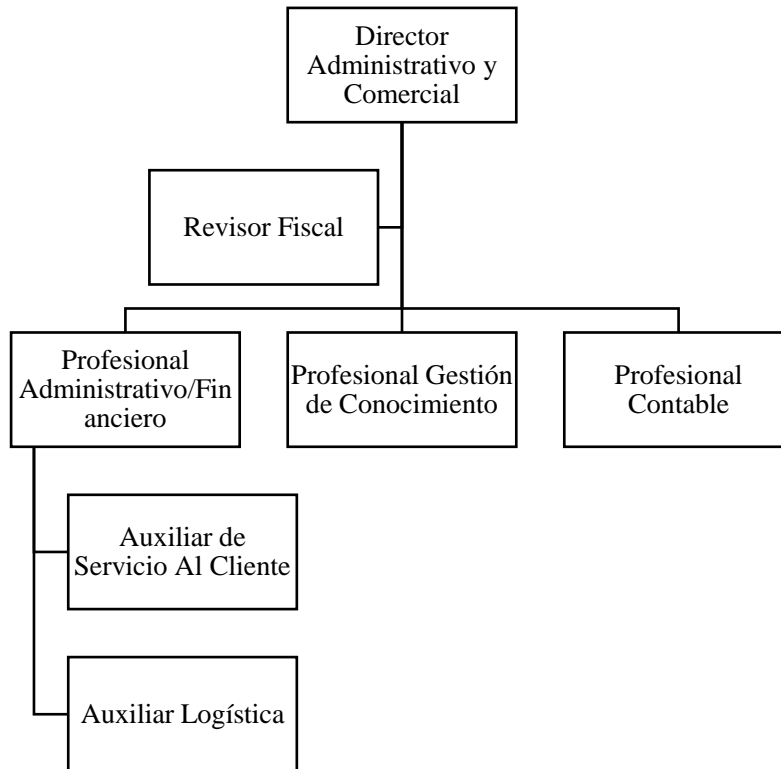


Figura 4. Visualización organigrama de Reciclaje Bucaramanga.

El carácter vertical del organigrama implica que la estructura jerárquica es piramidal, por tanto a medida que desciende la cadena disminuye el nivel de autoridad, responsabilidad y toma de decisiones (Idarriaga, 2012), se observa que en la parte superior se encuentra el Director Administrativo y luego cada división posterior es un mando medio y finalmente en la base se encuentran los cargos operativos; en lo que respecta a la toma de decisiones, los mandos medios participan activamente en la proposición de pautas a seguir y deben trabajar con la jerarquía de gestión para realizar cambios en los deberes del trabajo, la colaboración entre colaboradores y directivos en los procesos suceden en un entorno estructurado que incluye seguimiento estrecho.

Debido a que la empresa es pyme la gestión de la información y la comunicación tiende a ser más abierta y flexible, por lo que fluye fácilmente entre las diferentes áreas.

El organigrama se correlaciona con los perfiles de cargo (ver apéndice B perfiles de cargo), en los cuales se observa que aunque la colaboración sucede en un entorno estructurado, se anima a los colaboradores a ser propositivos y a generar producción tanto intelectual escrita como en medios, alineado esto al interés misional de hacer gestión del conocimiento e impulsar el desarrollo económico de la región; de carácter estratégico además se busca en la totalidad del equipo de trabajo gestionar un software para poner en marcha una estrategia de CRM innovadora, lo que implica que se hace hincapié en el flujo libre de la información, más allá de la estructura y que asegure el logro de la visión al ser reconocida como punto de referencia de la industria del reciclaje.

2.1.6 Descripción del Sector del Reciclaje en el periodo 2013-2018

De acuerdo a la definición de sectores económicos en Colombia, la industria del reciclaje corresponde al sector terciario que comprende prestación de servicios debido a la comercialización de material y en algunos casos al secundario cuando la empresa también transforma el material reciclable. Un hecho palpable de que la contribución a la protección del ambiente impacta la economía a través de la comercialización de residuos, es que ésta, tal como lo manifiesta la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI, 2018) en su página web, apartado cámara de la Industria de Pulpa, Papel y Cartón establece esta industria es sostenible y generadora de empleo porque ha otorgado más de 80.000 empleos en diferentes regiones y tiene una participación del 2.5% en el PIB industrial.

El informe de Sostenibilidad de la misma entidad y cámara para el período 2014-2015 es más específico en sus datos al mencionar que el espectro de dicha cámara se amplió y ahora comprende

las actividades de reciclaje de chatarra, papel, plástico, envases multicapa tipo Tetra Pak y vidrio en el país, también que la industria papelera colombiana representó el 4.2 % de PIB industrial y aportó USD 862 millones al PIB nacional y generó 15.210 empleos directos remunerados, de los cuales el 84 % fueron permanentes y el 15 % restante, temporales. Incluye en los principales aspectos positivos de la industria de pulpa, papel y cartón no ha sido sólo generar empleo y contribuir al PIB sino que, en sus propios términos asevera que genera empleo de calidad y dinamiza la economía.

En el informe de auditoría gubernamental de Santander, con enfoque integral modalidad especial ambiental emitido por la contraloría municipal de Bucaramanga en el 2015 con vigencia 2014 la Empresa Metropolitana de Aseo de Bucaramanga tenía como objetivo durante la vigencia 2014 sensibilizar a 75.000 personas respecto al manejo integral de residuos sólidos y logró un alcance de 88.749; sin embargo, a pesar de lo anterior también revela la cifra de toneladas recicladas, la expectativa era de 3.000 y se obtuvo un total de 1.030, lo que indica que la administración del municipio tenía la intención de generar conciencia y cultura para mejorar el aprovechamiento de los residuos pero sólo alcanzó el 30% de su meta y que incrementar esa cifra significará aumentar la cantidad de personas sensibilizadas, las veces que se sensibiliza esas personas y el tipo de sensibilización que se hace. Más adelante continúa, en el apartado “gestión de residuos sólidos” especificando que los lineamientos ambientales correspondientes a dicha temática son una meta trazada por el ministerio de medio ambiente que requeriría la redacción de un plan de gestión integral de residuos que no se había hecho a la fecha y no se tenía claridad respecto a quien era el responsable de hacerlo.

Durante diciembre de 2015 la alcaldía de Bucaramanga dictaminó el Plan de Gestión Integral de Residuos vigencia 2016-2027 en donde menciona que, aunque Bucaramanga ha tenido un

manejo de residuos sólidos muy similar al entorno mundial y nacional en el cual se han implementado diferentes estrategias, se ha aumentado la problemática ambiental debido a la no continuidad de dichos programas, es así que dicho PGIR incluye un cronograma y la destinación de recursos del estado.

Parte de dicho plan es complementado con un censo de recicladores (que evidenció la generación y mantención en el tiempo de 162 empleos informales) en el que se tomaron como punto de observación cuarenta y un unidades económicas de reciclaje de las cuales dieciséis (16) se clasificaron en la categoría de pequeña, veinte (20) en la categoría mediana, dos (2) en categoría grande y dos restantes fueron excluidas del estudio por no contar con contacto directo con la población recicladora. Las unidades grandes fueron denominadas de ésta manera por tener un área igual o mayor a 1000 m², comercializar entre 150 y 400 toneladas al mes y contar con población dedicada de tiempo completo a la actividad de reciclaje. En un análisis más exhaustivo se evidencia que el interés y estrategia de negocio de las organizaciones Bello Renacer y Coopreser es formar parte de la actividad de aprovechamiento del servicio público de aseo por lo que se encuentran registradas en la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, lo cual no es el caso de Reciclaje Bucaramanga. (Alcaldía de Bucaramanga, 2015)

Dentro del documento, la alcaldía de Bucaramanga define como metas a corto plazo (2016-2019) Disminuir la cantidad de residuos sólidos a disponer en el relleno sanitario, Aumentar los ingresos monetarios para las personas y organizaciones que derivan su sustento principal del aprovechamiento de residuos y Aumentar la participación de las iniciativas institucionales enfocadas en el aprovechamiento de residuos en las cuales vincula a unidades económicas de reciclaje.

El DANE en su boletín técnico Cuenta Ambiental y Económica de Flujo de Materiales – Residuos Sólidos 2012-2016 (2018) en Colombia muestra que la tasa de aprovechamiento de residuos sólidos generados entre 2013 y 2016 tuvo un leve aumento para luego caer por debajo de la cifra inicial, siendo la tasa de 2013 36.8% y la de 2016 35%; por otra parte La tasa de reciclaje y nueva utilización tuvo un comportamiento similar, de 8.9% en 2013 se fue a 8.7% en 2016, esto sobre el total de residuos generados; lo anterior indica que no se tuvo control por parte de los actores para mantener o fortalecer el reciclaje y aprovechamiento de residuos. En ese orden de ideas el Sector del Reciclaje en el periodo 2013-2018 no presentó variaciones significativas, sin embargo, las variaciones tendieron a la baja.

Se puede concluir de las generalidades de la empresa que el sector de participación económica que compete a la comercialización, transformación y gestión del conocimiento de temas medioambientales y más contundentemente al reciclaje es representativo en el PIB, la dinámica empresarial es viable en la región y la estructura organizacional propicia y ajusta la puesta en marcha de los objetivos y su accionar.

3. Metodología del Estudio de Caso*

3.1 Tipo y Alcance de la Investigación

La investigación presentada, es de carácter mixto ya que conserva como lo define la teoría de estudios de caso en una primera instancia, un proceso cualitativo basado en la descripción profunda y completa de eventos, situaciones, imágenes mentales, interacciones, percepciones, experiencias, actitudes, creencias, emociones, pensamientos y conductas reservadas de las personas, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Los datos se recolectan con la finalidad de analizarlos para comprenderlos y responder así a preguntas de investigación o generar conocimiento. La recolección de datos ocurre completamente en los ambientes naturales y cotidianos de los sujetos. Esta clase de datos es muy útil para comprender los motivos subyacentes, los significados y las razones internas del comportamiento humano. (Hernández, Fernández & Baptista, 2003). Citado por (Monge, 2010) lo cual es fundamental dentro de las organizaciones empresariales, o como bien lo define Orozco (1996) la investigación cualitativa es un proceso de indagación de un objeto al cual el investigador accede a través de interpretaciones sucesivas, con la ayuda de instrumentos y técnicas, que le permiten involucrarse con el objeto para interpretarlo de la forma más integral posible (Monge, 2010), como se desarrolla en el presente estudio a partir de los saberes de las cuatro áreas de análisis.

* Maryi Yurany Olarte Dueñas. Economista de la Universidad Industrial de Santander. Magister en Administración de la Universidad Santo Tomás. Investigador Junior reconocido por Colciencias 2017

En segunda instancia, en la parte analítica de prospectiva realizada a la empresa, se usa métodos cuantitativos al hacer ponderaciones y calificaciones basadas en soportes documentales y participación de los expertos a través de métodos como el MICMAC y el SMIC, donde se mezclan la parte cualitativa y lo cuantitativo, como métodos fundamentales para el desarrollo del estudio de caso fundamentado en procesos de mayor rigurosidad y que de igual forma se manifiesta en la presentación del tablero de control, planes de mejoramiento e indicadores de seguimiento.

Por otro lado, debe definirse que el alcance del estudio de caso se basa en lo descriptivo puesto que estos estudios son más focalizados que los casos explicativos, su propósito es dar cuenta de una situación problemática en términos de una lógica centrada en un análisis primario del sujeto/objeto de estudio, (Díaz De Salas Sergio Alfaro, 2011), para este caso de la unidad empresarial objeto de análisis definida en cada uno de los capítulos de Coaching, Competencias Directivas, Prospectiva y Marketing a través de las fichas metodológicas presentadas en los mencionados apartados.

Para el desarrollo del proyecto adicionalmente, debe tenerse en cuenta que se estableció la metodología de estudio de caso definida por Eisenhardt (1989) como *“una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”*, la cual puede tratarse de un único caso como es el del presente proyecto, o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencias cualitativas con el fin de describir, verificar o generar una teoría. (Caraso, 2006)

Así, el estudio de caso presentado busca lograr diferentes objetivos como lo define (Merriam, 1988; Yin 1994) citado por Castro (2010) basado en hacer una descripción, ofrecer explicaciones o interpretaciones sobre el fenómeno investigado, explorar sus características y funcionamiento o hacer una evaluación (Monge, 2010). Por tanto, se busca la formulación de soluciones

provisionales a partir de análisis situacionales que conllevan al planteamiento de estrategias y planes de mejora que puedan ser medibles en el tiempo.

3.2 Proceso Metodológico de la Investigación

En la literatura existen diversos modelos presentados para el desarrollo de estudios de caso en la investigación científica, basados en la revisión de literatura, y experiencias realizadas por directivos y estudiosos de entidades nacionales e internacionales, entre otros. Estudios que fueron base para el planteamiento de las fases y el proceso metodológico que se desarrolló en el seminario Gerencia y Liderazgo en la era Digital de la Maestría en Administración de la Universidad Santo Tomás 2018.

Por tanto, como base de la investigación se tomaron los fundamentos teóricos para el desarrollo de estudios de caso como aparecen a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 1.

Revisión procedimientos metodológicos para la realización de estudios de caso en investigación científica

Institución/ Autor		Componentes/ Fases		Acápites
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Diseño del estudio de caso.	Recopilación y análisis de la información.	Redacción del informe y diseminación.	Introducción
				Preguntas de reflexión.
				Narración del Caso
				Lecciones y Recomendaciones.
				Anexos
				Diseminación

Tabla 1. (Continuación).

Institución/ Autor	Componentes/ Fases	Acápites		
YIN (1989)	Preguntas de investigación y proposiciones teóricas.	Definición de unidades de análisis.	Vinculación Lógica de los datos de las proposiciones y criterios para la interpretación de los datos.	No define acápites o capítulos específicos.
Edgar Castro Monge (2010). Revista Nacional de Administración	Fase teórica: Literatura, otros estudios similares al fenómeno estudiado.	Fase trabajo de Campo: Cuestionarios, entrevistas, fuentes secundarias, revisión documental.	Fase Analítica: Relevancia del estudio, análisis de resultados, conclusiones.	No define acápites como tal solo hace énfasis en unidad de análisis, proposiciones teóricas, hipótesis o preguntas, validez y fiabilidad de la investigación.
Piedad Cristina Martínez Carazo. Propuesta basada en Shaw(1999:65)	Planteamiento del problema, preguntas de investigación y objetivos; revisión de literatura y formulación de proposiciones.	Aplicación del principio de Triangulación basado en obtención de los datos a partir de realización de entrevistas y encuestas, obtención de catálogos y datos financieros entre otros.	Transcripción de los datos, análisis global y análisis profundo que conlleva a la confrontación de lo encontrado con la literatura.	El orden y las fases están determinados en los cuadrantes anteriores proponiendo la presentación de conclusiones generales e implicaciones de la investigación al finalizar el estudio de caso.

Nota: la presente tabla contiene diferentes procedimientos metodológicos propuestos por diferentes autores, concernientes a investigación científica. Elaborado por el autor del capítulo.

A partir de ello se diseñó como proceso metodológico para el desarrollo del estudio de caso resultado del seminario de Gerencia y Liderazgo en la era digital de la universidad, el siguiente modelo basado en la revisión anteriormente propuesta. (Ver Figura 5).

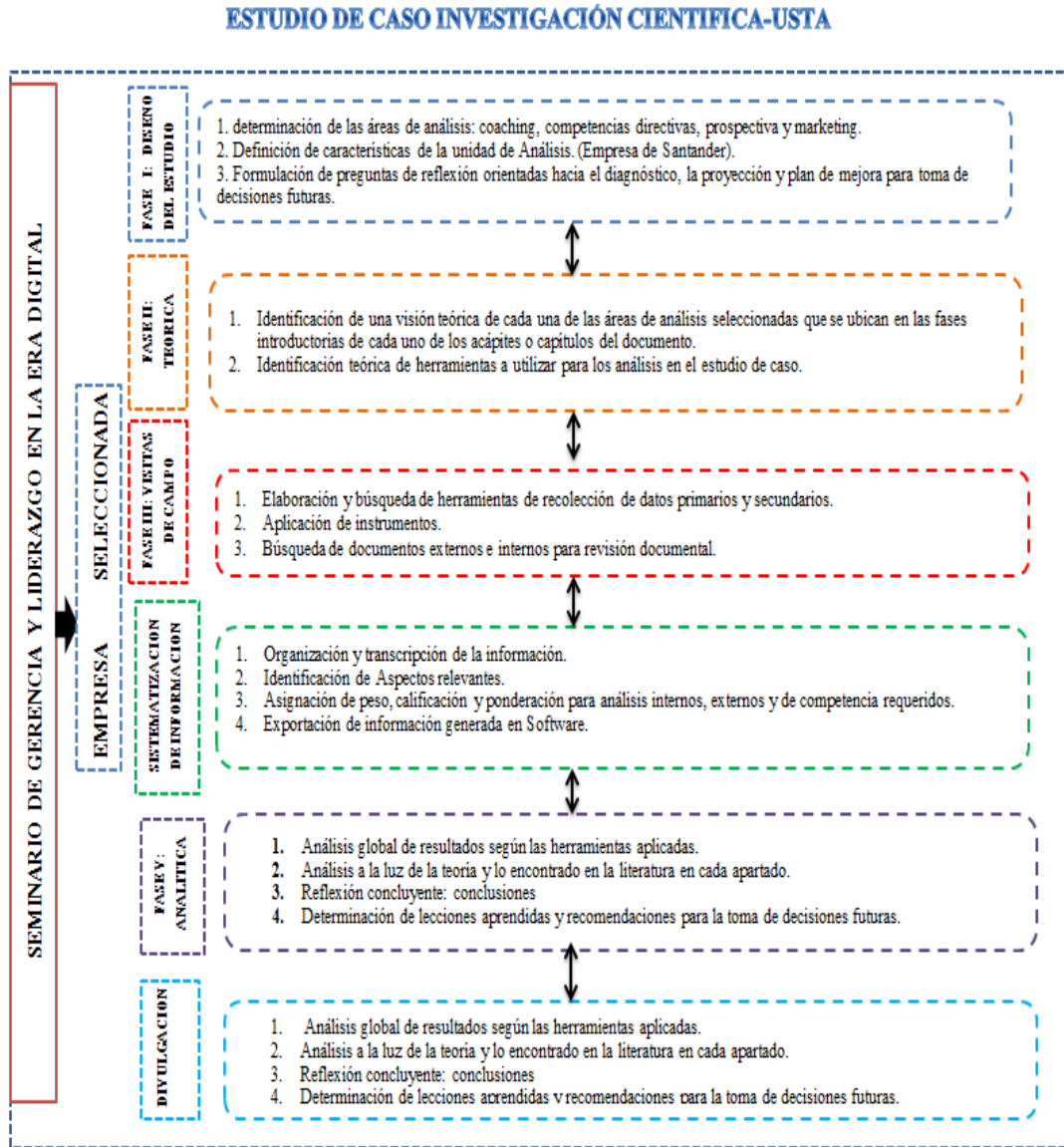


Figura 5. Procedimiento metodológico realizado en el estudio de caso. Elaborado por autor del capítulo.

En base a lo anterior como resultado del proceso se obtuvo un estudio de caso basado en el análisis de una empresa de Santander donde se evidencian en términos globales 6 ítems fundamentales en la construcción del caso. (Ver Figura 6)

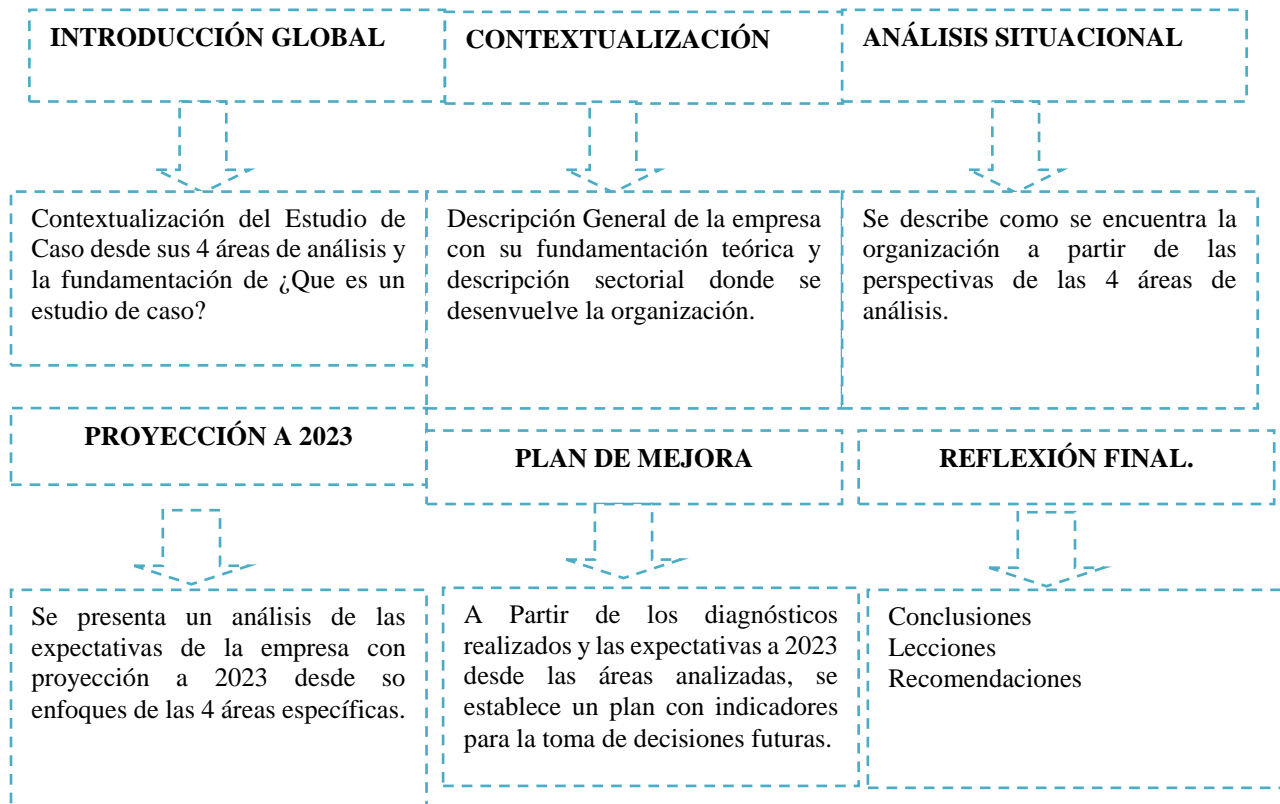


Figura 6. Apartados Globales resultado del análisis de las preguntas de reflexión. Elaborado por el autor del capítulo.

Finalmente, el estudio de caso construido a partir de los mencionados pasos de investigación guarda la rigurosidad y validez para la construcción y divulgación de resultados de este primer ejercicio realizado en la maestría de administración para la construcción de estudios de estudios de caso en investigación científica.

3.3. Fuentes De Recolección de Información

En el transcurso del estudio se realizaron fuentes primarias y fuentes secundarias en algunos contextos internas y en otras externas como se refleja a continuación y los cuales se pueden verificar de manera explícita en las fichas metodológicas presentadas en los diferentes capítulos construidos. Entendiéndose por fuentes primarias aquellas que son adquiridas de forma directa por el investigador o que constituyen la información de primera mano y las secundarias aquellas que tienen un tratamiento o proceso de transformación por otros autores o como lo define Sampieri lista, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular, las cuales comentan artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos especializados. (Hernando Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

3.3.1. Fuentes primarias Internas

Las fuentes primarias son definidas como Se definieron para el estudio de caso la revisión de algunas fuentes primarias relacionadas con expertos de cada una de las áreas que se estaban analizando dentro de la organización, observación de campo en los procesos desarrollados, entre otros, que contribuyeron con la narración y el análisis de las diferentes fases desarrolladas dentro del mismo y que permitieron dar respuesta a las preguntas de reflexión planteadas. Estas fuentes son definidas en la ficha metodológica presentada para el desarrollo de cada una de las temáticas centrales.

3.3.2. Fuentes Secundarias Internas

En el desarrollo del estudio de caso se encuentra como parte fundamental la revisión documental de la organización que permite desarrollar o explicar algunos apartes como los componentes estratégicos de la organización, planes institucionales, manuales entre otros que permiten revisar adicionalmente estructuras del recurso humano, estructuras organizacionales, estudios realizados en la empresa entre otros como se observa en las fichas metodológicas correspondientes.

3.3.3. Fuentes Secundarias Externas

Se puede mencionar que una de las fuentes más importantes que permitió la construcción del estudio de caso fueron la documentación revisada en bases de datos académicas, entidades públicas, informes coyunturales entre otros documentos que fortalecieron tanto la fase teórica como la analítica del proceso de construcción del estudio.

3.4. Herramientas de Análisis y Recolección de la Información

En los procesos de investigación científica existen diferentes mecanismos de recolección de información dependiendo de si son estudios cualitativos o cuantitativos. Es así que para el desarrollo del estudio de caso presentado se han desarrollado diversas herramientas que han contribuido para la recolección y análisis de la información. Así mismo cabe señalar que en el presente documento las herramientas explícitas utilizadas para cada uno de los casos se presentan en las fichas metodológicas que se encuentran en cada uno de los capítulos.

Sin embargo, a continuación, se hace un esbozo en términos generales de las herramientas utilizadas en el desarrollo del proyecto:

3.4.1. Entrevista

Es una herramienta flexible e íntima que permite establecer una comunicación e indagar sobre aspectos específicos que desea saber el investigador, pues según la literatura se establece que la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa (Savin-Baden y Major, 2013; y King y Horrocks, 2010) y está definida como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998). Citado por (Hernando Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014).

3.4.2. Cuestionario

El cuestionario es una herramienta utilizada por el investigador para indagar sobre temas precisos que le permiten realizar análisis cuantitativos en la investigación, pueden desarrollarse con preguntas abiertas, cerradas, escalonadas entre otras. Así, se define teóricamente el cuestionario como un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009) que debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013). Citado por (Hernando Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014), para el caso de la construcción de estudio de caso que permita responder a las tres preguntas de reflexión establecidas.

3.4.3. Biografía E Historias De Vida

La biografía o historia de vida es otra forma de recolectar datos muy socorrida en la investigación cualitativa que permite denotar comportamientos de personas o familias (Hernando Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014), para el caso de este proyecto se construye la biografía del empresario que se encuentra a cargo de la unidad de análisis con el fin de presentar el perfil de quien toma las decisiones que hacen del caso presentado sea exitoso o fracaso, apoyados por su estructura organizacional o colaboradores.

3.4.4. Observación De Campo

En la construcción del estudio de caso se ha utilizado esta técnica con el ánimo de recoger información que permita describir ambientes y comunidades dentro de la organización. Entre los propósitos esenciales de la observación en la inducción cualitativa son: a) Explorar y describir ambientes, comunidades, subculturas y los aspectos de la vida social, analizando sus significados y a los actores que la generan (Eddy, 2008; Patton, 2002; y Grinnell, 1997). b) Comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones, experiencias o circunstancias, los eventos que suceden al paso del tiempo y los patrones que se desarrollan (Miles, Huberman y Saldaña, 2013; y Jorgensen, 1989). c) Identificar problemas sociales (Daymon, 2010). d) Generar hipótesis para futuros estudios.

Para su desarrollo es importante resaltar que en la inmersión inicial se puede o no utilizar un formato. A veces, puede ser tan simple como una hoja dividida en dos: de un lado se registran las anotaciones descriptivas de la observación y del otro las interpretativas (Cuevas, 2009).citado por (Hernando Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

3.4.5. Documentos, Registros, Materiales Y Artefactos

Es importante resaltar que para el estudio de caso fue importante la revisión de documentos no solo internos sino también externos a la organización. Pues en las investigaciones cualitativas se consideran que estas herramientas permiten ayudar a entender el fenómeno central de estudio. (Hernando Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014), así como también se hizo uso de grabaciones para el desarrollo de entrevistas y se revisaron videos.

3.4.6. Modelo Pestel

Este modelo ha sido utilizado para analizar los entornos externos de una organización, es por ello que el modelo ha heredado el nombre como acrónimo de las iniciales de las seis categorías de variables macroeconómicas (Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal), razón por la que permite que el manager identifique las variables macroeconómicas que tiene que tener en cuenta el desarrollo de su empresa (oportunidades versus riesgos potenciales) y cuyo grado de realización se mantiene relativamente incierto, se dice que surge en la obra de Francis J. Aguilar , Scanning de Business Environment (1967) cuando se llamaba –ETPS-, y cuyo nombre se ha modificado a lo largo de los años 60 y 70 hasta llamarse como se conoce actualmente aunque algunos la prefieren o la conocen como PESTE simplemente. (Minutos.es, 2018).

3.4.7. Matriz De Evaluación Del Factor Externo: (EFE)

Este modelo permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, Social, Cultural, Demográfica, Ambiental, Política, Gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Se desarrolla en 5 pasos (David, 2003):

1. Elaborar una lista de oportunidades como amenazas, que afectan a la empresa y a su sector.
2. Asignar a cada factor un valor que varíe entre 0.0 y 1.0. (Sin importancia y muy importante).
3. Asigne una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde 4 corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Esta matriz se utiliza como complemento del modelo PESTEL para realizar auditoria externa a la empresa y es utilizada como herramienta para los análisis del capítulo de prospectiva y estrategia del presente estudio de caso.

3.4.8. Matriz De Evaluación Del Factor Interno (MEFI)

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al igual que en el caso de la Matriz EFE se desarrolla en 5 pasos (David, 2003):

1. Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna, (20 factores) Incluyendo fortalezas y debilidades.
2. Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor.

3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de 1), una debilidad menor (clasificación de dos), Una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación cuatro).

4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.

5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

3.4.9. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción.

Esta matriz hace parte de la etapa 2 del desarrollo analítico para la formulación estratégica, conocida como etapa de ajuste, basada en ajustar los factores críticos de éxito, tanto externos como internos, considerados como la clave para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz. Su esquema está relacionado con cuatro cuadrantes donde se indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza industrial [FI]); siendo estos cuatro factores los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa. (Ver Figura 7)

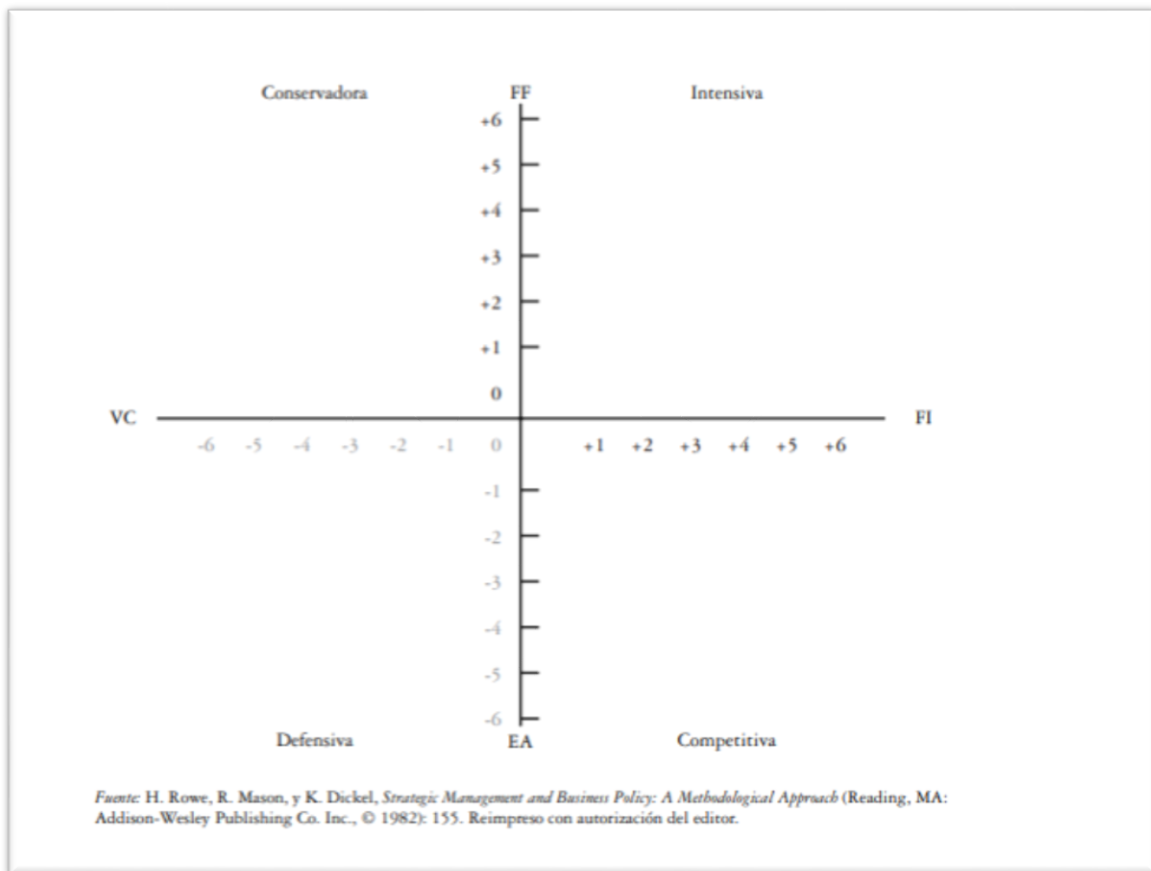


Figura 7. Visualización matriz PEYEA. Tomado de (David, 2003)

Para su formulación se tuvieron en cuenta los siguientes pasos:

1. Seleccionar variables que correspondan a fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI).
2. Asignar un valor numérico que varíe de 1 (peor) a 6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico que varíe de 1 (mejor) a 6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC.

3. Calcular un puntaje promedio para FF, VC, FI y EA, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.

4. Registrar los puntajes promedio de FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente de la matriz PEEA.

5. Sumar los dos puntajes del eje x y registrar el punto resultante en X. Sumar los dos puntajes del eje Y, registrar el punto resultante en Y. Registrar la intersección del nuevo punto xy.

6. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA que pase a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa: participación relativa en el mercado, competitiva, defensiva o conservadora. (David, 2003).

3.4.10. Matriz De Planeación Estratégica Cuantitativa (MEPEC)

La MPEC es una herramienta que permite al igual que otras matrices acá expuestas el desarrollo analítico para la formulación de la estrategia, siendo importante en la etapa de decisión. Esta matriz utiliza la información de la etapa 1 que se basa en los análisis externos, internos y competitivos con el fin de poder seleccionar estrategias específicas para llevar a cabo en la organización. Así mismo desde el punto de vista conceptual, la MPEC determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos; adicionalmente el grado relativo de atracción de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno, siendo posible incluir cualquier número de series de alternativas de estrategias en la MPEC y cualquier número de estrategias puede integrar una serie determinada, pero sólo las estrategias de una serie determinada se evalúan relacionando unas con otras.

Igualmente es necesario mencionar que además de las ventajas mencionadas anteriormente basada en que la matriz se construye a partir de los factores clave relacionados con la MEFI y la MEFE, La MPEC no carece de limitaciones. En primer lugar, exige juicios intuitivos y suposiciones racionales. Las calificaciones y los puntajes del grado de atracción requieren la toma de decisiones subjetivas, aunque deban fundamentarse en información objetiva. (David, 2003), lo cual permite desarrollar de manera eficiente los análisis de la organización objeto de estudio.

3.4.11. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo dentro de la administración estratégica se ubica en la etapa 1 del análisis para la formulación de estrategias, la cual corresponde al igual que la MEFI y La MEFE, en la etapa de recolección de la información donde se requiere que los estrategas cuantifiquen la subjetividad durante las etapas iniciales del proceso de formulación de la misma, permitiendo a los estrategas crear y evaluar alternativas de estrategias con mayor eficacia (David, 2003), razón por la cual se determina como una de las matrices importantes en las etapas iniciales de la construcción del estudio de caso presentado y aportar a las preguntas de reflexión propuestas para el análisis de prospectiva.

Adicionalmente, la matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio (David, 2003). Para el desarrollo del proyecto se identificaron 2 competidores de la empresa que permitieron realizar este análisis de información inicial con el fin de determinar la situación de la empresa y plantear estrategias más eficaces dentro del contexto estudiado, teniendo en cuenta que los valores asignados en esta matriz guardan la misma lógica de la expresada en la MEFE.

3.4.12. Método MICMAC

El acrónimo MICMAC proviene de las palabras: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación método elaborado por M. Godet en colaboración con J.C. Duperrin de acuerdo a Godet (2007, p. 65) citado por (Alejandro, 2011). Adicionalmente es de enunciar que es un método para desarrollar prospectiva, que se basa en hacer un análisis estructural basada en una reflexión colectiva, fue desarrollado en 1971 por Michel Godet y se aplicó a los factores clave de desarrollo de la energía nuclear en 1974. Se compone de tres fases: definición de listado de variables, revisión de relación entre las variables, y revisión de las variables claves con el MICMAC. Este método tiene por objetivo, hacer aparecer la revisión variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema o de la organización. (Godet, 2018).

3.4.13. SMIC Prob Expert –Impactos Cruzados Probabilísticos

El Sistema Matricial de impactos cruzados (SMIC) Permite plantear los futuros posibles por un listado de hipótesis que traduce las determinaciones futuras. Por tanto, el horizonte de tiempo de una hipótesis constituye un evento y el conjunto de hipótesis constituye una referencia en la cual habrá tantos estados posibles como de combinaciones de elementos. Para el desarrollo se seleccionan un grupo de expertos que tienen una imagen del sistema o empresa que se está analizando y busca como principio obtener un sistema de probabilidades netas coherentes que permiten visualizar una matriz de escenarios definidos como los más probables y no probables como se nota a continuación (PROCIANDINO, 1989):

E1= (h1, h2,....., hi.....hn): Se realizan todos los hi

E2= (h1, h2,....., hi....., hn): No se realiza

E3= (hi, h2,....., hi...., hn): No se realiza

Posteriormente se determinan el análisis de sensibilidad a partir de un comparativo de los histogramas de respuestas de probabilidades simples y condicionales donde se observan las variaciones de probabilidades, lo que permite deducir cuales son las hipótesis “influyentes” y cuales las “dominadas”. Por tanto, el análisis de sensibilidad realizado por el SMIC permite determinar cuáles eventos hay que movilizar y cuales hay que impedir su realización para hacer evolucionar el sistema en el sentido deseado. Así, finalmente el papel del SMIC se resume en separar de todos los futuros posibles aquellos que son más probables y que serán objeto de un estudio de escenarios.

Este sistema fue utilizado para realizar una determinación de tres escenarios en el estudio de caso para el capítulo específico de prospectiva, a través de la respuesta de 4 expertos que participaron validando 6 hipótesis planteadas relacionadas con los objetivos estratégicos de la organización.

3.4.14. Matriz De Importancia y Gobernabilidad

Para el desarrollo del análisis estructural de la empresa desde el área de prospectiva, se realizó la identificación de las variables estratégicas haciendo una clasificación y asignado una calificación de las mismas de tal forma que se identificaran con ellas acciones estratégicas pertinentes y viables para la empresa objeto de estudio. Esta priorización se llevó a cabo mediante la matriz IGO: de Gobernabilidad e Importancia (Mojica, 2009) citado por (Herrera, Montoya, &

Montoya, 2011), así mismo estos autores definen que la importancia se relaciona con el peso relativo que tiene cada variable sobre el logro de los objetivos definidos en la Misión. La Gobernabilidad se refiere al nivel de manejo que el sistema tiene sobre la variable. Las dos características se califican en una escala que permita distinguir, cuantitativa y cualitativamente, diferencias entre ellas y que permitieron establecer el cuadro de mando integral presentado en el capítulo ya mencionado.

3.4.15. Tablero De Control

Con el fin de materializar las fases de diagnóstico actual y la proyección empresarial de la organización, se estableció crear un tablero de control que permita hacer seguimiento a objetivos estratégicos con metas e indicadores, pues como lo definen algunos autores un tablero de control es una herramienta especializada que permiten realizar un diagnóstico en tiempo real de todo lo que pasa en la organización y alertan sobre el nivel de cumplimiento —indicadores— de metas, para generar acciones de mejora. (Florez Guzman, Gallego Cossio, & Hernandez-Florez, 2015).

3.5. Definición de Población y Muestra

Es importante resaltar que para la determinación de la población y muestra se seleccionó para el desarrollo del estudio de caso, una población y muestras diferenciadas en el desarrollo de cada una de las temáticas centrales, seleccionados bajo la modalidad de conocimiento sobre el área que se quiere indagar en la organización y que se verifica específicamente en las fichas metodológicas del desarrollo de cada uno de los capítulos.

Siendo importante resaltar que la población seleccionada para participar en la construcción de la información es a partir del criterio del investigador quien participa de manera activa en la selección no solo de los informantes, sino a través del papel de observador, esto fundamentado en lo expuesto por Shaw (1999) quien señala que debido a que la epistemología subjetiva del paradigma de la investigación cualitativa ve la realidad social como algo construido por las personas, el investigador no puede permanecer distante del fenómeno social en el cual está interesado, razón por la cual debe adoptar el papel de “*instrumento para la recolección de datos*” permitiendo acercarse a dicho fenómeno y ser capaz de descubrir, interpretar y comprender la perspectiva de los participantes de la realidad social. (Caraso, 2006).

Por tanto, la construcción del estudio de caso, está diseñada a partir de una muestra no probabilística, ya que el fundamento como lo menciona (Maxwell, 1998) citado por (Caraso, 2006), no es el de extender los resultados, sino el desarrollo de una teoría que puede ser transferida a otros casos, hablando así de “transferibilidad” y no de “generalización” en la investigación de naturaleza cualitativa y de la presente investigación, cuyo fin es fortalecer en primera instancia a la unidad de investigación para que sea más competitiva y contribuya de mejor forma a la región a partir de su oferta y demanda del servicio prestado.

4. Análisis Situacional de la empresa Reciclaje Bucaramanga en Coaching y liderazgo

4.1 Introducción

Teniendo como objetivo describir la situación actual de Reciclaje Bucaramanga en Coaching y Liderazgo a fin de plantear un plan para mejorar la situación actual y alcanzar la proyección de la empresa, se genera un abordaje teórico-práctico que incluye una mirada coach – coachee primero desde la perspectiva del guía que acompañó al emprendedor, segundo el estado actual del emprendedor y finalmente cómo se posiciona el equipo de trabajo desde la perspectiva del coachee. La problemática puede residir en no tener identificado a la actualidad el estilo de liderazgo del coach (empresario emprendedor) y la caracterización del equipo de trabajo como coachees.

El Coaching puede ayudar a los líderes a entender cómo su manera de relacionamiento emocional y su estilo de liderazgo pueden impactar a quienes los observan, lo que, desde la perspectiva empresarial puede propender en la productividad. Para gestionar un coaching efectivo es necesario mantener en mente el “diálogo socrático”, orientado a estimular la toma de conciencia y responsabilidad, logrando el coach que el coachee se auto-descubra. (Sánchez y Bonorat citados por Zegarra y Velásquez 2016)

Por otra parte debe examinarse la pertinencia del uso del modelo de coaching debido a que aunque la evidencia científica ha demostrado resultados positivos todavía no existe un tratado particular respecto al coaching en la transformación de cultura de un grupo de personas , luego de las aproximaciones individuales, Gonnet 2013 recalca que más allá, ésta nueva tendencia resulta “interesante para dar cuenta de la especificidad del discurso contemporáneo del management, no

tanto porque aparezca como una novedosa perspectiva para la gestión empresarial, sino porque él mismo define todo un horizonte de justificación acerca de la necesidad de una transformación sustantiva de la teoría administrativa como se ha concebido hasta la actualidad”, por ejemplo Koorzen 2010 citando a Whitherspoon (2000) describe el coaching principalmente como un proceso personalizado, libre y con compromiso hacia acciones particulares.

Rosa, Ribera y Navarro-Segura 2015 establecen que en ciertos ámbitos no se descarta el planteamiento específico el coaching como herramienta formativa del ser en áreas de humanidades, pero no hacen referencia a grupos, es necesario aclarar que el coaching es una técnica, orientada a resultados de demostrada utilidad en ámbitos educativos y académicos.

4.2 Ficha técnica metodológica para el desarrollo del caso de estudio en el área de coaching y liderazgo.

Tabla 2.

Ficha técnica metodológica para el desarrollo del caso de estudio en el área de coaching y liderazgo.

Ítems A Definir	Descripción
Propósito de la investigación	Describir la situación actual de Reciclaje Bucaramanga desde la temática de Coaching y Liderazgo a fin de plantear un plan para mejorar la situación actual y alcanzar la proyección de la empresa a 2023.
Metodología de la investigación.	Caso de estudio de carácter cualitativo con alcance mixto: exploratorio y descriptivo sobre los conceptos (Hernández Sampieri, 2014) de coaching y liderazgo. ¿Por qué exploratorio y descriptivo?, tal como menciona Sampieri 2014 <i>“Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y, por lo común, anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos. Por lo general, los estudios descriptivos son la base de las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y están muy estructurados.”</i>
Unidad de análisis	Empresa Reciclaje Bucaramanga.
Ámbito	Santander, Bucaramanga.
GeoFigura	

Nota: la presente tabla despliega la metodología implementada para el análisis de la empresa Reciclaje Bucaramanga desde la perspectiva de Coaching y Liderazgo. Formato propuesto por (Villareal & Landeta, 2010)

Tabla 2. (Continuación).

Ítems A Definir	Descripción
Definición del Universo de estudio.	Trabajadores de Reciclaje Bucaramanga.
Tipo de muestra	Como lo establece Hernández Sampieri 2014 al citar a Battaglia, el tipo de muestra es “por conveniencia” debido a que la misma está formada por los casos disponibles a los cuales se tiene acceso porque componen el universo interés de estudio.
Muestra	5 trabajadores: Director Administrativo y comercial, Profesional Administrativo y Financiero, Profesional Contable, Profesional de Gestión del Conocimiento y Asesor de Emprendimiento.
Métodos de la recogida de la evidencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista semiestructurada respecto al tipo de liderazgo observado en el empresario emprendedor por parte del asesor empresarial (ver apéndice C). • Test 16 personalidades, obtenido de www.16personalities.com (ver apéndices H, I, K) • Evaluación Psicotécnica por parte de profesional psicología para Magda Pedrozo, con el fin de evaluar estilos de liderazgo (ver apéndice D) • Test De Liderazgo Kurt Lewin aplicado a Magda Pedrozo para evaluación psicotécnica (Zuzama 2014) (ver apéndice E) • Test De Estilos De Liderazgo De Blake And Mouton aplicado a Magda Pedrozo para evaluación psicotécnica (Zuzama 2014) (ver apéndice F) • Cuestionario para el Coachee (preguntas adaptadas de Arola y Piqueras 2014) (ver apéndice G). • Consentimiento Informado (adaptado de formato Universidad Pontificia Javeriana. Facultad de Psicología. 2018) (ver apéndice J)

Tabla 2. (Continuación).

Ítems A Definir	Descripción
Fuentes de información	<p>Fuentes primarias: entrevista no estructurada, aplicación de test 16 personalidades, cuestionario por correo electrónico, evaluación psicotécnica.</p> <p>Fuentes secundarias: artículos de investigación.</p>
Informadores Clave	Los 5 colaboradores de la muestra.
Métodos de análisis de la evidencia	De acuerdo a Villarreal y Landeta 2010, el análisis se logra a través de la vinculación de la evidencia con la teoría a fin de generar una explicación a la luz de dicha teoría, lo cual se aplicó en el presente estudio de caso.
Enfoque científico	De carácter deductivo propio de un estudio de caso en donde analiza una unidad holística para responder al estado de la empresa con respecto a una teoría, tal como establece Hernández Sampieri 2014.
Evaluación del rigor y calidad metodológica.	<p>En el 2010 Villarreal y Landeta, a través del documento “El Estudio de Casos como Metodología de Investigación Científica en Dirección y Economía de la Empresa” propusieron una evaluación del rigor y la calidad del estudio de casos en la que se buscaba comprobar Validez constructiva, Validez interna y externa, Fiabilidad, Consistencia teórico – interpretativa y Consistencia contextual; éstos elementos se traducen en : Análisis previo del contexto conceptual y marco teórico, Utilización de distintos métodos de recogida de la evidencia, Utilización de múltiples fuentes de información, Retroalimentación y contacto interactivo con los informadores, los cuales fueron los elementos tenidos en cuenta en el presente estudio.</p> <p>El mecanismo de validación utilizado para verificar la validez y confiabilidad de la información fue la triangulación teórica y la triangulación de datos, lo que deriva en</p>

Tabla 2. (Continuación).

Ítems A Definir	Descripción
Evaluación del rigor y calidad metodológica	validez externa. Adicionalmente la evaluación psicotécnica de un profesional de psicología.
Fecha de realización	Fecha de inicio del módulo 4 de mayo de 2018 y fecha de entrega del informe final del módulo fue el 25 de mayo 2018.

4.3 Descripción Situacional de la empresa Reciclaje Bucaramanga en las prácticas de Coaching y Liderazgo.

Al indagar al docente coach Alejandro Villarraga quien es asesor empresarial de Reciclaje Bucaramanga por medio de una versión libre (ver Apéndice C) respecto a la incubación de la empresa desde el año 2005 y el proceso de emprendimiento menciona que el empresario coachee se caracteriza por ser líder, trabajar en equipo, disciplinada, profesional, tiene marcado interés por la gestión de empresas y la temática del reciclaje. De esto se reconoce la participación del docente coach, en la formación de pregrado y de maestría, ¿cómo? De acuerdo a Zegarra 2016 toda actividad formativa es un constructo social que entre otros elementos, parte de la formación integral de las personas para la vida, generando transformación intrínseca, permanentemente y que de manera continua logra modificar positivamente el entorno; Zegarra citando a Johns (2008), Kebaetse (2010), Ledesma (2010), Balzan (2008) y Cárdenas (2011) apalanca el proceso de coaching en la enseñanza, es decir desde la relación docente - estudiante, más adelante especifica que Jiménez (2012) considera “*el coaching es una estrategia para el éxito de la escuela y el*

desarrollo de los estudiantes”, no per se sino como la necesidad preexistente de la formación continua del staff docente, afirmando que dicha formación debe estar centrada en el “aprendizaje autorreflexivo”.

Según Gonnet 2013 es pertinente a cursos de posgrado (...) y MBA la aproximación del discurso del “coaching ontológico” para el desarrollo y consolidación del pensamiento gerencial, agregando “sofisticación del discurso del management” con lo que hace referencia a un grado superior de abstracción relacionado con fundamentos de teorías gerenciales. Pliopas 2017 propone que se debe adaptar la perspectiva del coaching hacia el liderazgo educativo, más adelante amplía su idea cuando argumenta que el estudiante en el ámbito educativo es similar al coachee en el coaching.

La formación docente - coach es también apoyada por Rosa y Riberas 2015, quienes aseguran que esto le permite al personal docente incrementar su capacidad crítica, reflexiva e investigadora, de cara a escenarios de complejidad, que representa fenómenos mentales no sencillos en sí misma, que involucra creatividad y pone en juego sus propias habilidades intrapersonales e interpersonales en la acción formativa si pretende trabajar desde la inteligencia emocional sus asignaturas.

¿Qué nos dicen los autores sobre el coaching en el caso? se plantea que la eficacia del docente se mide a través de los logros del estudiante Gibson y Dembo citados por (Ross, 1992, págs. 51-65), en donde la confianza en el método basado en la interacción se observa efectivo en un ambiente interactivo de aprendizaje donde *“muchos otros factores influyen en el resultado, sin embargo es el coachee quien logra identificar el coach como parte importante de su desarrollo a través del autoconocimiento y el confiar en que sus estudiantes tuvieran resultados positivos iba a ayudarles a lograrlo”*, ¿qué lograron los docentes coach? Maclaughing y March citados por Ross observan que los docentes que confiaban más en sus alumnos obtenían mejores resultados lo que además significa una motivación eficaz y una mejora significativa en el proceso de enseñanza, el

docente coach logró en el caso de Reciclaje Bucaramanga al creer en la capacidad del coachee - estudiante para plasmar la idea de negocio y madurarla hasta hacerla realidad, confianza en el coachee, con un resultado positivo de creación de empresa, tal como lo soporta la entrevista realizada al docente coach.

Por otra parte, al indagar el proceso de las 3 personas que trabajan para Reciclaje Bucaramanga a través de un cuestionario para coachee, adaptado de Arola y Piqueras 2014 se evidencia que éstas personas sienten compromiso hacia su labor y observan con optimismo su relación con la empresa, con el equipo de trabajo y confían en sus capacidades; aseguran que tener claridad en los perfiles de cargo y la claridad de la comunicación de los objetivos de la empresa y el paso a paso sobre cómo lograrlo los mantiene convencidos de su viabilidad, caracterizan la empresa con potencial innovador y lo catalogan como una idea disruptiva en el nicho del negocio, lo que desemboca en un sentimiento de acompañamiento por parte de su jefe, el empresario que actúa como coach. Ross 1992 citando a Bandura especifica que dicho resultado positivo puede incluir el desarrollo de la habilidad para implementar estrategias y el logro posterior a dichas estrategias, sin embargo, el coach tiene un límite, es finalmente el coachee quien lleva a la realidad las acciones. Ross establece así que el éxito del coaching logra avanzar hasta la transmisión o comunicación de “manera innovadora o con herramientas de innovación”.

¿Cómo puede mejorar el acompañamiento coach –coachee desde la perspectiva empresario-equipo de trabajo?, podemos tomar como referencia a Dippenaar y Schaap 2017 al citar a Goleman, *“mientras el concepto de comportamiento inteligente es continuamente desarrollado y aplicable a nivel personal, hay necesidad de ampliar la investigación hacia el desarrollo del comportamiento emocionalmente inteligente como herramienta de trabajo”*, es decir deben continuarse las acciones de trabajo emocional del coachee que finalmente se observaría como una

acción palpable, interés personal sobre mejorar su condición personal, no es el coach-empresario quien qué es lo que se debe hacer.

Finalmente, la empresaria coach enfoca su mirada respecto a cómo se encuentra en términos de liderazgo para aportar al proceso de coaching del equipo de trabajo que cuenta con diversas características (ver anexo test 16 personalidades) personales, como equipo de trabajo y como líderes de equipo. A través de una evaluación psicotécnica que emplea los Test De Liderazgo Kurt Lewin y Test De Estilos De Liderazgo De Blake And Mounton (Zuzama, 2014) se esclarece que la empresaria coach tiene un tipo de liderazgo enfocado en personas y tareas, que actúa como “actúa como “un miembro del grupo” demostrando a través de su ejemplo”, lo que indica adicionalmente que “favorece la construcción de redes de apoyo en materia laboral y personal así mismo basa su liderazgo en su identificación con el grupo y con su pericia”.

Asimismo, en línea con los resultados y de acuerdo a Arguello 2018, dentro de los tipos de inteligencia descritos por Daniel Goleman, en el caso de la empresaria coach se observa la presencia de dos tipos de liderazgo el democrático o participativo, que cuenta con su equipo a la hora de tomar decisiones y el afiliativo, para quien es importante las personas y las relaciones sociales, caracterizándose por ser cercanos y amables en el trato; es así que se constituye como “directivo coach”.

4.4 Contextualización de Reciclaje Bucaramanga a 2023 en el área de Coaching y Liderazgo.

En consonancia con la visión, en 5 años se espera que la empresa sea reconocida como a punto de referencia en conocimiento de procesos, actores y logística de la industria del reciclaje en

Santander; ¿cuál es el abordaje desde el coaching con el equipo de trabajo?, se aborda a través del modelo GROW (Arguello 2018):

La realidad: el equipo de trabajo sugiere incrementar la cantidad y calidad de encuentros grupales, de tal manera que primen sobre los individuales para generar mayor capacidad de cooperación.

La meta: asegurar espacios de crecimiento laboral que propicien el crecimiento personal y que propendan finalmente en el logro de la misión y la visión.

Los obstáculos: coordinar los espacios de trabajo donde sea productivo y pertinente la sinergia de todo el equipo de trabajo.

La voluntad: desarrollar la gestión del conocimiento a través de concientización, centrada en preguntas planteadas en términos de cómo nos visionamos como equipo a futuro (persona, empresa, ciudad, afrontar la situación presente vs futuro. El futuro debe abordarse además con un interés muy particular, de llegar a nivel macro a lograr transformar la cultura de la región, desde el equipo de trabajo de reciclaje Bucaramanga con procesos de coaching grupales, para ser multiplicadores del conocimiento y crecimiento personal.

Se puede concluir con que no cabe duda que el proceso de coaching puede representar un beneficio significativo para el desarrollo de la organización y su permanencia en el tiempo.

4.5 Estrategias y Plan de Mejora de la empresa Reciclaje Bucaramanga en Coaching y liderazgo a 2023.

Tabla 3.

Matriz DOFA Coaching Reciclaje Bucaramanga

Matriz DOFA Coaching y Liderazgo Reciclaje Bucaramanga

	FORTALEZA	DEBILIDAD
FACTORES INTERNOS/FACTORES EXTERNOS	Conocimiento en área de trabajo genera confianza en el equipo de trabajo	Los integrantes de Reciclaje Bucaramanga mencionan que hace falta Trabajo en Equipo, compartir espacios e ideas, tomar decisiones en conjunto.
OPORTUNIDAD	Estrategias FO	Estrategias DO
Comunicación en círculo, los integrantes de Reciclaje Bucaramanga solicitan se fomente y fortalezca la comunicación para asegurar que el accionar se oriente en la misma dirección para lograr la planeación estratégica	- Revisar con cada miembro del equipo de trabajo qué opciones formativas existen en el mercado para tomarlas de acuerdo a pertinencia. -Enviar correos semanalmente con avances y novedades presentadas en el desarrollo de las actividades propias de la empresa.	- Agendar fechas de reuniones mensuales o quincenales. -Llevar registro pertinente que permita observar los logros alcanzados como resultado del trabajo en equipo.

Nota: la presente tabla pone de manifiesto las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa Reciclaje Bucaramanga respecto a la temática Coaching y Liderazgo, estableciendo estrategias resultantes por el cruce de las mismas.

Tabla 3. (Continuación).

	Estrategias FA	Estrategias DA
<p style="text-align: center;">AMENAZA</p> <p>El saber y reconocer que la idea de negocio es innovadora genera ansiedad para el futuro en el equipo de trabajo y les resta independencia de su jefe inmediato</p>	<p>- Generar espacios formativos impartidos por el mismo equipo de trabajo.</p> <p>-Desarrollar talleres, actividades y “caja de preguntas” para continuar con el proceso de coaching individual con cada miembro del equipo.</p>	<p>-Alentar a los miembros del equipo de trabajo a comunicar las emociones que les acarrea las situaciones de incertidumbre a fin de brindar soporte como equipo.</p> <p>- Revisar qué situaciones son generadoras o potenciales generadoras de incertidumbre a fin de generar estrategias de afrontamiento administrativo.</p>

Tabla 4.

Plan para ejecución estrategias resultantes de Matriz Dofa

Estrategias DA	Estrategias DO	Estrategias FO	Estrategias FA
Responsables: Director			
Administrativo y comercial, Profesional	Responsables: Director		
Administrativo y Financiero, Profesional	Administrativo y comercial, Profesional	Responsable: Director	Responsable: Director
Contable, Profesional de Gestión del Conocimiento	Administrativo y Financiero, Profesional Contable, Profesional de Gestión del Conocimiento	Administrativo y comercial	Administrativo y comercial
		Indicador: Porcentaje	
Indicador: Porcentaje de reuniones ejecutadas= cantidad de reuniones ejecutadas*100 / cantidad de reuniones planeadas mes.	Indicador: Porcentaje de comunicaciones emitidas= cantidad de comunicaciones compartidas a través de diferentes medios*100 / cantidad de comunicaciones planeadas mes.	de formaciones recibidas= cantidad de formaciones recibidas por colaborador *100/ cantidad de formaciones planeadas año.	Indicador: Porcentaje de cumplimiento en el plan de coaching= cantidad de encuentros coach – coachee realizados *100/ cantidad de encuentros coach – coachee planeados mes.

Tabla 4. (Continuación).

Estrategias DA	Estrategias DO	Estrategias FO	Estrategias FA
	Objetivo / Meta	Objetivo / Meta	
Objetivo / Meta	Mantener diversos canales de comunicación donde se comparta la información (correos electrónicos, archivos en la nube, grupos de mensajería instantánea o redes sociales) y se permita la comunicación y los soportes formales.	Implementar y hacer seguimiento a planes de formación en área de conocimiento específico a cada miembro del equipo de trabajo.	Objetivo / Meta
Asegurar el encuentro del equipo de trabajo para tratar objetivos de área en cuanto a avances y mejoras.			Continuar acompañamiento de coaching individual para reforzar habilidades del ser como autoconfianza, autonomía y seguridad.

Nota: la presente especifica objetivos, responsables e indicadores para el cumplimiento de las estrategias de mejora resultantes de la Matriz DOFA respecto a la temática Coaching y Liderazgo de la empresa Reciclaje Bucaramanga.

Dentro de la actividad de coaching individual debe contemplarse el acompañamiento externo de un coach certificado, en razón a que no se cuenta con formación suficiente para realizar dicha actividad y se espera que el presente plan de mejora sea efectivo, adicional a esto la intención de la medición de las proporciones en las que se logran los resultados busca de manera intencional demostrar al equipo de trabajo sus avances y mejoría, así como el impacto que tenga esto en relación con el negocio. Debido a que lo que se busca es un cambio o transformación de cultura a través de la toma de conciencia y que los primeros implicados son aquellos que pertenecen al equipo de trabajo debe entenderse entonces que las personas se sentirán más orientadas a la acción mientras mayor sea la interacción con ellas y el acompañamiento, en términos de continuar desarrollando el trabajo en equipo, la comunicación y la capacidad de toma de decisiones (cualidades del líder), logrando así cumplir la expectativa de fortalecer el ser. La posibilidad de empoderar a los colaboradores que se encuentren trabajando en el cambio de cultura se traducirá

en mayor disfrute de las actividades, se espera respondan de manera más entusiasta al diario vivir de sus labores.

¿Por qué la transformación de cultura parte de un proceso de coaching con el equipo de trabajo?

Cuando no se desarrolla como coaching, los procesos tienen un efecto inferior en la transformación permanente de inteligencia emocional, conciencia, autocontrol, optimismo y adaptabilidad de acuerdo a Dippenaar y Schaap 2017. Consecuentemente Ross (1992) pregunta ¿quiénes se benefician del coaching? los coachees, lo que permite ver entonces que parte de la estrategia organizacional para la transformación de cultura es también formar a todos los miembros de la organización en coaching para motivar a la acción, convirtiéndose en una estrategia poderosa, sin dejar de lado que el coaching en sí mismo no es suficiente y que en el ambiente empresarial las acciones están mediadas por variables individuales y organizacionales.

5. Plan de fortalecimiento de la Alta Gerencia en Reciclaje Bucaramanga

5.1 Introducción

Las empresas son sistemas que se caracterizan por su calidad de humanos, dinámicos y complejos donde la práctica humana se manifiesta de múltiples y complejas maneras, una de ellas es la Gerencia, que representa en sí misma un sistema dinámico, que se vincula a otros sistemas (Chirino, 2017, págs. 119-133), dicha conexión es el líder, definido bajo una estructura

organizacional, que implica además el reconocimiento del líder o gerente de la organización más allá del rol y las funciones que desempeña como una guía orientadora frente al desarrollo del tejido organizacional, influye en la interacción social. En consecuencia, se puede afirmar que la gerencia o dirección estratégica orienta a las empresas a encontrar una mejor ubicación en su relación producto-mercado, tal como lo afirma Duarte y Calderón 2007, el gerente estratega desarrolla por tanto habilidades y herramientas para planear con certidumbre, previo diagnóstico del ambiente externo e interno (DOFA).

De acuerdo a Rodríguez y Aguilera (2007) la gestión de la información en las organizaciones representa un factor clave que posibilita y mejora el desarrollo de la estrategia, por tanto constituye un activo intangible que debe estructurarse, transmitirse a los integrantes de la organización y debe tener la posibilidad de ser medido, auditado y consultado para evidenciar fortalezas y deficiencias, así como llegar a determinar necesidades formativas en conocimientos y habilidades, a fin de proceder con la toma de decisiones y la ejecución de acciones eficaces.

Dentro del marco conceptual del concepto red (organización) se encuentran tres elementos claves: actores, relaciones y flujos; el sentido de la red es transmitir cualquier información e implica la representación de las interacciones por medio de Figuras, en este caso el organigrama, que proporcionan una vista rápida y sencilla de los procesos, representa el movimiento entre diversas unidades de trabajo, *“identifican cómo los departamentos funcionales verticalmente orientados afectan un proceso que fluye horizontalmente en una organización”*. (Rodríguez Piña & Aguilera Pérez, 2007)

La junta directiva, derivada del concepto de gobierno corporativo como establece Lefort (2003, págs. 207-237), comprende la gestión de determinados aspectos que condicionan el desempeño de la empresa dentro de éstos el *“sistema de toma de decisiones, la estructura de capital, los*

mecanismos de compensación a los ejecutivos y los sistemas de monitoreo”, que atendidos por un conjunto de personas o políticas claras se encuentran permeados por la cultura organizacional y aspectos exógenos a la empresa, a saber “el sistema legal, el mercado por el control corporativo, el mercado por los servicios gerenciales y el grado de competencia en los mercados de bienes e insumos que enfrenta la empresa”.

El concepto de gobierno corporativo se encuentra intrínsecamente asociado a la buena reputación de una empresa (Arribás 2016), que afecta el activo intangible marca e imagen corporativa, lo que se convierte en una ventaja competitiva que crea valor futuro porque los grupos de interés desarrollan confianza en la empresa. Por otra parte, Barra y Muñoz 2016 citando a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) resalta que el gobierno corporativo, entre otras cosas, provee la estructura a través de la cual se puede supervisar el desempeño”.

En lo concerniente a Reglamento Interno del código sustantivo del trabajo en Colombia, título IV capítulo I artículo 105 parágrafo 1 especifica que *“está obligado a tener un reglamento de trabajo todo empleador que ocupe más de cinco (5) trabajadores de carácter permanente en empresas comerciales, o más de diez (10) en empresas industriales, o más de veinte (20) en empresas agrícolas, ganaderas o forestales.”*

El análisis del presente apartado permite evidenciar que los resultados más relevantes son tres, los estilos de liderazgo del equipo de trabajo inminentemente disímiles, la necesidad de trabajar en la definición futura de políticas de gobierno corporativo, estatutos protocolarios y reglamento interno de trabajo así como la necesidad de fortalecer las competencias toma de decisiones y la resolución de conflictos en los colaboradores.

Se desarrolla inicialmente la ficha técnica por medio de la cual se realiza el estudio de caso de la temática Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia para la empresa Reciclaje Bucaramanga, posterior a esto se realiza la descripción situacional actual, se procede con la contextualización de la empresa a 2023 y finalmente se proponen estrategias y plan de mejora.

5.2 Ficha Técnica de la metodología para el desarrollo del caso de estudio en el área de Desarrollo de Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia.

Tabla 5.

Ficha Técnica de la metodología para el desarrollo del caso de estudio en el área de Desarrollo de Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia.

Ítems a definir	Descripción
Propósito de la investigación	<p>Describir la situación actual de Reciclaje Bucaramanga desde la temática de Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia a fin de plantear un plan para mejorar la situación actual y alcanzar la proyección de la empresa a 2023.</p>
Metodología de la investigación.	<p>Caso de estudio de carácter cualitativo con alcance mixto: exploratorio y descriptivo sobre los conceptos (Hernández Sampieri, 2014) de Desarrollo de Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia. ¿Por qué exploratorio y descriptivo?, tal como menciona Sampieri 2014 “<i>Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y, por lo común, anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos. Por lo general, los estudios descriptivos son la base de las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y están muy estructurados.</i>”</p>

Tabla 5. (Continuación)

Ítems a definir	Descripción
Unidad de análisis	Empresa Reciclaje Bucaramanga.
Ámbito GeoFigura	Santander, Bucaramanga.
Tipo de muestra	Como lo establece Hernández Sampieri 2014 al citar a Battaglia, el tipo de muestra es “por conveniencia” debido a que la misma está formada por los casos disponibles a los cuales se tiene acceso porque componen el universo interés de estudio.
Muestra	5 trabajadores: Director Administrativo y comercial, Profesional Administrativo y Financiero, Profesional Contable, Profesional de Gestión del Conocimiento y Asesor de Emprendimiento.
Métodos de la recogida de la evidencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista semiestructurada respecto al tipo de liderazgo observado en el empresario emprendedor por parte del asesor empresarial (ver apéndice C). • Test 16 personalidades, obtenido de www.16personalities.com (ver apéndices H, I, K) • Evaluación Psicotécnica por parte de profesional psicología para Magda Pedrozo, con el fin de evaluar estilos de liderazgo (ver apéndice D) • Test De Liderazgo Kurt Lewin aplicado a Magda Pedrozo para evaluación psicotécnica (Zuzama 2014) (ver apéndice E) • Test De Estilos De Liderazgo De Blake And Moun-ton aplicado a Magda Pedrozo para evaluación psicotécnica (Zuzama 2014) (ver apéndice F) • Cuestionario para el Coachee (preguntas adaptadas de Arola y Piqueras 2014) (ver apéndice G). • Consentimiento Informado (ver apéndice J)
Fuentes de información	<p>Fuentes primarias: entrevista no estructurada, aplicación de test 16 personalidades, cuestionario por correo electrónico, evaluación psicotécnica.</p> <p>Fuentes secundarias: artículos de investigación.</p>

Tabla 5. (Continuación)

Ítems a definir	Descripción
Informadores Clave	Se evaluaron 5 colaboradores de la muestra.
Métodos de análisis de la evidencia	De acuerdo a Villarreal y Landeta 2010, el análisis se logra a través de la vinculación de la evidencia con la teoría a fin de generar una explicación a la luz de dicha teoría, lo cual se aplicó en el presente estudio de caso.
Enfoque científico	De carácter deductivo propio de un estudio de caso en donde analizan una unidad holística para responder al estado de la empresa con respecto a una teoría, tal como establece Hernández Sampieri 2014.
Evaluación del rigor y calidad metodológica.	<p>En el 2010 Villarreal y Landeta, a través del documento “El Estudio de Casos como Metodología de Investigación Científica en Dirección y Economía de la Empresa” propusieron una evaluación del rigor y la calidad del estudio de casos en la que se buscaba comprobar Validez constructiva, Validez interna y externa, Fiabilidad, Consistencia teórico – interpretativa y Consistencia contextual; éstos elementos se traducen en : Análisis previo del contexto conceptual y marco teórico, Utilización de distintos métodos de recogida de la evidencia, Utilización de múltiples fuentes de información, Retroalimentación y contacto interactivo con los informadores, los cuales fueron los elementos tenidos en cuenta en el presente estudio.</p> <p>El mecanismo de validación utilizado para verificar la validez y confiabilidad de la información fue la triangulación teórica y la triangulación de datos, lo que deriva en validez externa. Adicionalmente la evaluación psicotécnica de un profesional de psicología.</p>
Fecha de realización	Fecha de inicio del módulo 1 de junio de 2018 y fecha de entrega del informe final del módulo fue el 24 de junio 2018.

Nota: la presente tabla despliega la metodología implementada para el análisis de la empresa Reciclaje Bucaramanga desde la perspectiva de Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia. Formato propuesto por (Villarreal & Landeta, 2010)

5.3 Descripción Situacional de la empresa Reciclaje Bucaramanga en las prácticas de Desarrollo de Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia.

A fin de caracterizar los estilos directivos del equipo de trabajo de Reciclaje Bucaramanga, se hace una evaluación a través del Test 16 personalidades que aborda liderazgo desde la perspectiva de cada persona como jefe, o tal como lo denomina la prueba “gerente” (para ampliar resultados véase apéndice I), los resultados así:

Tabla 6.

Estilos de Liderazgo Grupo de Trabajo Reciclaje Bucaramanga

Estilo de Liderazgo - Test 16 Personalidades

<p>Laura Cristina Granados Mojica PERSONALIDAD “VIRTUOSO”</p>	<p>Los gerentes virtuosos tratan a sus subordinados como les gustaría que los traten: con un lenguaje mínimo y límites sueltos. Los virtuosos no son dados a la expresión emocional, y los tipos más sensibles pueden considerarlos fríos y lejanos: los elogios efusivos y las palmadas en la espalda no están en su naturaleza. No habrán comentarios de parte de los gerentes de Virtuoso, buenos o malos, cuando surjan problemas, son excelentes oyentes que idean soluciones prácticas, justas e imparciales. Son prácticos e ingeniosos, conocidos por su pensamiento racional y su voluntad de improvisar, son buenos para encontrar soluciones únicas a desafíos aparentemente imposibles. El deseo de los Virtuosos de explorar y aprender cosas nuevas es invaluable, incluido su propio crecimiento personal. Los Virtuosos pueden tropezar fácilmente en áreas donde su actitud lógica y práctica es más una responsabilidad que un activo. Ya sea para navegar conflictos interpersonales, confrontar hechos desagradables, buscar la autorrealización o administrar su carga de trabajo, necesita hacer un esfuerzo consciente para desarrollar sus rasgos más débiles y habilidades adicionales.</p>
---	--

Nota: la presente tabla despliega los estilos de liderazgo de los trabajadores de Reciclaje Bucaramanga de acuerdo al “Test 16 Personalidades”.

Tabla 6. (Continuación).

Estilo de Liderazgo - Test 16 Personalidades

<p>Magda Katherine Camacho Pérez</p> <p>PERSONALIDAD</p>	<p>Los cónsules disfrutan de la responsabilidad que implica organizar las situaciones sociales, y el placer que sienten al administrar a otras personas se traduce en puestos directivos. Como líderes de equipo, los cónsules encuentran formas de hacer que todos se sientan involucrados, uniendo a las personas y suavizando las relaciones para hacer las cosas. Al mismo tiempo, los cónsules tienen un fuerte respeto por las estructuras de poder tradicionales, y si después de todos sus esfuerzos convencer a sus subordinados para que trabajen juntos, alguien termina desafiando su autoridad, pueden estresarse, perder los estribos y, en general, reaccionar mal. Las personas con el tipo de personalidad de Cónsul son sensibles a su estado y no les gusta el conflicto, y prefieren situaciones en las que todos conozcan su rol. Siempre que las expectativas estén claramente delineadas, los cónsules son gerentes efectivos y agradables.</p>
<p>"CÓNSUL"</p>	<p>Pocos tipos de personalidad son tan prácticos y afectuosos como los Cónsules. Conocidos por su fiabilidad y amabilidad, los cónsules son buenos en la creación y el mantenimiento de un entorno seguro y estable para ellos y sus seres queridos. La dedicación de los cónsules es invaluable en muchas áreas, incluido su propio crecimiento personal. Sin embargo, los Cónsules pueden tropezarse fácilmente en áreas donde su actitud amable y práctica es más una responsabilidad que un activo. Ya sea para navegar conflictos interpersonales, confrontar hechos desagradables, buscar la autorrealización o administrar su carga de trabajo, necesita hacer un esfuerzo consciente para desarrollar sus rasgos más débiles y habilidades adicionales.</p>

Tabla 6. (Continuación).

Estilo de Liderazgo - Test 16 Personalidades

Tatiana Alexandra
Castañeda Sánchez
PERSONALIDAD
"PROTAGONISTA"

Si bien perfectamente capacitados como subordinados y colegas, la verdadera vocación de los Protagonistas, en la que realmente se muestra su capacidad de comunicación perspicaz e inspiradora y sensibilidad a las necesidades de los demás, es en la gestión de equipos. Como gerentes, los protagonistas combinan sus habilidades para reconocer las motivaciones individuales con su carisma natural, no solo para impulsar sus equipos y proyectos, sino también para hacer que sus equipos quieran seguir adelante. A veces pueden rebajarse a la manipulación, la alternativa a menudo es una confrontación más directa, pero el objetivo final de Protagonistas es hacer lo que se proponen hacer de una manera que deje a todos los involucrados satisfechos con sus roles y los resultados que lograron juntos. Pocos tipos de personalidad son tan apasionados y carismáticos como Protagonistas. Su entusiasmo y vívida imaginación permiten a los protagonistas superar muchos obstáculos desafiantes, a menudo iluminando las vidas de quienes los rodean. La creatividad de los protagonistas es invaluable en muchas áreas, incluido su propio crecimiento personal. Sin embargo, los protagonistas pueden tropezar fácilmente en áreas donde su idealismo y pasión son más una responsabilidad que un activo. Ya sea que esté navegando conflictos interpersonales, enfrentándose a hechos desagradables, buscando la autorrealización o buscando una carrera que se alinee bien con su núcleo interno, puede enfrentar numerosos desafíos que a veces incluso pueden hacerle cuestionar quién es realmente.

Tabla 6. (Continuación).

Estilo de Liderazgo - Test 16 Personalidades

<p>Magda Carolina Pedrozo Sánchez</p> <p>PERSONALIDAD “EJECUTIVO”</p>	<p>Los ESTJ disfrutan genuinamente de organizar a otros en equipos efectivos, y como gerentes no tienen mejor oportunidad de hacerlo. Aunque a veces son excesivos, incluso en la micro gestión, las voluntades fuertes de ESTJ también sirven para defender a sus equipos y sus principios contra desviaciones y recortes, independientemente de quién los traiga. La pereza y la mala ética de trabajo no son toleradas por ESTJ bajo ninguna circunstancia. Los ESTJ proyectan una autoridad natural, pero a veces esperan que se respete incondicionalmente esta autoridad, resistiendo el cambio y exigiendo que se trabaje bajo las reglas establecidas. De todos modos, las expectativas de ESTJ se expresan claramente, dejando poco margen o tolerancia para la desviación de la agenda. Pocos tipos de personalidad son tan prácticos y voluntariosos como ESTJ. Conocidos por su fiabilidad y arduo trabajo, los ESTJ son buenos para crear y mantener un entorno seguro y estable para ellos y sus seres queridos. La dedicación de ESTJ es invaluable en muchas áreas, incluido su propio crecimiento personal. Sin embargo, ESTJ se pueden tropezar fácilmente en áreas donde su enfoque racional y práctico es más una responsabilidad que un activo. Ya sea para navegar conflictos interpersonales, confrontar hechos desagradables, buscar la autorrealización o administrar su carga de trabajo, necesita hacer un esfuerzo consciente para desarrollar sus habilidades adicionales.</p>
---	---

Los estilos de liderazgo del equipo de trabajo son inminentemente disímiles, lo que indica que harán gestión de tareas con enfoques diversos y es responsabilidad del líder del grupo alinear la visión de grupo, entre otras cosas para generar políticas como la política de gobierno corporativo, reglamento interno de trabajo y estatutos protocolarios. En consonancia con lo anterior, en lo relacionado con el concepto de gobierno corporativo, Lefort 2003 realiza un análisis en el que indica que no existe una única manera de generar y mantener la protección efectiva a la empresa

y por tanto a sus grupos de interés en los diversos escenarios económicos dado que *“diferentes formas de gobierno corporativo tienden a incentivar el desarrollo de distintos sectores de la actividad económica y son más beneficiosas en diferentes etapas del desarrollo de una economía”*.

El proceso de toma de decisiones en la actualidad se hace por consenso, tomando como guía los lineamientos entregados por dirección general, debido a que el estilo de la dirección está enfocado en la organización de equipos efectivos, que respeten la autoridad, con preferencia por las reglas establecidas y la practicidad.

En lo concerniente a Reglamento Interno de Trabajo, Reciclaje Bucaramanga no cuenta actualmente con dicho documento dado que de acuerdo al código sustantivo del trabajo, título IV capítulo I artículo 105 párrafo 1 sólo *“está obligado a tener un reglamento de trabajo todo empleador que ocupe más de cinco (5) trabajadores de carácter permanente en empresas comerciales, o más de diez (10) en empresas industriales, o más de veinte (20) en empresas agrícolas, ganaderas o forestales.”*, por tanto al ser empresa industrial con menos de 10 colaboradores se acoge a la normativa del CST.

La definición de estatutos protocolarios, haciendo referencia al conjunto de acciones, culturas y estructuras que procuran la consolidación y la promoción de organizaciones transparentes y responsables para el logro de la confianza y la credibilidad de todos los grupo de interés de la organización (Corrales L. , 2018) y dentro de lo que se contempla normativa suscrita para familiares no se observa en Reciclaje Bucaramanga debido al grado de madurez como empresa en el que se encuentra, se sugiere sin embargo que de acuerdo a la perspectiva futura de crecimiento se vislumbre la elaboración de dichos estatutos a fin de tener un actuar estandarizado con criterios objetivos que propendan por la competitividad.

Toda empresa cuenta con un modelo gerencial sea que esté definido o que debido a su cultura organizacional haya desarrollado estilos de liderazgo que marquen su accionar, se define entonces liderazgo como la necesidad y capacidad de toma de decisiones por los miembros con cargos de responsabilidad, Ramírez (2012, págs. 89-98) afirma que un gerente debe ser un líder capaz de usar técnicas administrativas (teoría llevada a la práctica) para el logro de objetivos en su organización. De acuerdo a la teoría presentada por Krepner y Tregoe (citado por Rosado 2012) la toma de decisiones y la resolución de conflictos requiere visionar diferentes perspectivas, entendiendo que el directivo enfrenta “*situaciones de decisiones no programadas, difíciles y desconocidas*”, lo que resalta además que debe ser competitiva, prioriza lo racional con el análisis en cuatro fases: situación / problema / decisión / problema potencial, dicha aproximación práctica se ajusta al nivel y complejidad de toma de decisión y dirección de negocios en el que se encuentra Reciclaje Bucaramanga, de acuerdo al análisis se los tipos de liderazgo del equipo de trabajo por tanto puede enmarcarse el modelo gerencial eminentemente como racional y práctico.

5.4 Contextualización de Reciclaje Bucaramanga a 2023 en el área de Desarrollo Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia.

Antecedentes, historia, enfoque. La industria del reciclaje no tiene un panorama lo suficientemente claro en términos de negocios, actores, horizonte, futuro, ¿Por qué? Primero las empresas que conforman la industria en el departamento no cuentan con estrategia de medios visible, segundo la información referente a la industria se encuentra principalmente en trabajos de grado y periódico local (en el que las cifras no son completas), en menor proporción en la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia –ANDI- y cuenta con cifras basadas en

informes presentados por la Corporación de Defensa de la Meseta de Bucaramanga (Informe de Gestión 2015) en la que se observa y concluye que existe necesidad de dar continuidad a programas que fortalezcan la gestión del conocimiento y la cultura del reciclaje, tercero el sitio de disposición de basuras de Bucaramanga y su área metropolitana se encuentra en estado de emergencia desde 2003, año en el que el Ministerio de Medio Ambiente ordenó que se debía clausurar en dos años (Chío 2017), sin embargo a hoy sigue en funcionamiento y han pasado 15 años.

Los modelos gerenciales son estrategias de gestión operativa usados para administrar y provienen de escuelas de pensamiento administrativo que las empresas adoptan como guía con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad (Escobar, González, & Zamora, 2007, págs. 537-568). Cabeza y Muñoz, citando a Wilensky (2010) especifican que los ejecutivos toman decisiones y como lo hace el maestro de ajedrez, la mejor decisión es la que considera el proceso lógico de análisis, situación que se presenta como el actuar en reciclaje Bucaramanga.

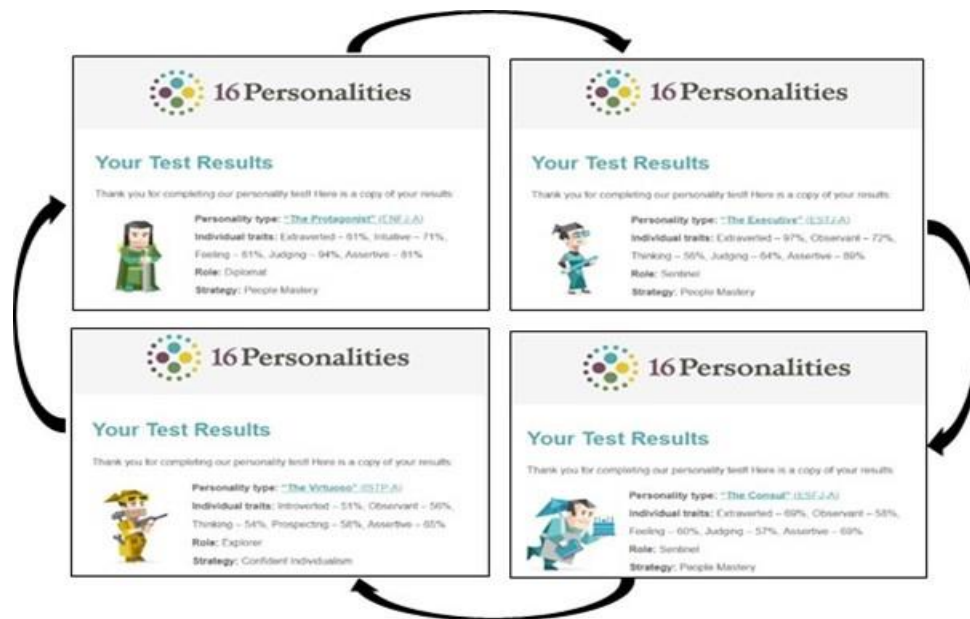


Figura 8. Resumen descripción resultados respecto a tipos de personalidad y liderazgo equipo de trabajo Reciclaje Bucaramanga. Fuente <https://www.16personalities.com/es/test-de-personalidad>.

En ese orden de ideas, se observa que la estrategia empresarial en materia de manejo de personas es un modelo gerencial basado en el liderazgo del equipo de trabajo, y la toma de decisiones a través de un proceso lógico de análisis, se entiende que la complejidad de una organización se deriva de diversos factores que no pueden ser controlados, sin embargo observados desde la prospectiva con mirada crítica se espera lograr a futuro que los fundamentos de la toma de se realicen a través de actividades de planeación, organización, dirección y control a medida que aumente la complejidad de su relación con el entorno. (Cabeza & Muñoz, (2010, págs. 9-40)

Por lo anterior y como proceso natural de las empresas se espera que suceda una transformación de cultura del manejo de los residuos por parte de la ciudadanía a través del tiempo, a fin de controlar éste proceso para direccionar los objetivos empresariales se debe empoderar al equipo de trabajo con un modelo de gestión enfocado en la comunicación. Se espera que a 5 años el crecimiento de la organización haya permitido la elaboración de políticas claras en términos de estrategias gerenciales.

5.5 Estrategias y Plan de Mejora de la empresa Reciclaje Bucaramanga en Desarrollo de Competencias y Modelos de Alta Gerencia a 2023.

Tabla 7.

DOFA Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia Reciclaje Bucaramanga.

DOFA Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia Reciclaje Bucaramanga

	FORTALEZA	DEBILIDAD
FACTORES INTERNOS/FACTORES EXTERNOS	<p>- Reciclaje Bucaramanga se encuentra en fase de conformación en lo que respecta a políticas.</p> <p>- Se ha planteado que estar en etapa de conformación de políticas, permite generarlas en un proceso controlado.</p>	<p>-La empresa no cuenta con política de gobierno corporativo, reglamento interno de trabajo ni estatutos protocolarios.</p> <p>- La empresa no cuenta con política de gobierno corporativo, reglamento interno de trabajo ni estatutos protocolarios.</p>
OPORTUNIDAD	<p>Estrategias FO</p> <p>- Generar protocolo / proceso / procedimiento para planteamiento y consolidación de políticas.</p> <p>-Asegurar que se cumpla un cronograma de reuniones de trabajo con una agenda de temas definido.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>- Generar aproximaciones a conceptos, escuchar ideas y definir lineamientos iniciales para la creación de las políticas.</p> <p>-Realizar reuniones de trabajo con todo el equipo en la que a través de acta y votación se evidencie la toma de decisiones.</p>
	<p>-La toma de decisiones se hace a través de un proceso de análisis lógico y por consenso.</p> <p>- El equipo de trabajo no lo hace en el mismo espacio físico lo que se evidencia como elemento que resta seguridad y confianza en el resultado.</p>	

Nota: la presente tabla pone de manifiesto las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa Reciclaje Bucaramanga respecto a la temática Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia, estableciendo estrategias resultantes por el cruce de las mismas.

Tabla 7. (Continuación).

DOFA Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia Reciclaje Bucaramanga

AMENAZA	Estrategias FA	Estrategias DA
- El negocio puede tener un crecimiento acelerado (no previsto). -Lo que hace probable que la toma de decisiones y redacción de políticas no se dé de manera tan controlada como se espera, unido al hecho de que los estilos de liderazgo son disímiles.	- Solicitar borradores de planteamientos de políticas iniciales al equipo de trabajo. -Solicitar avances y ajustes de borradores de planteamientos de políticas iniciales al equipo de trabajo.	-Proponer al equipo de trabajo que los procesos concernientes a políticas y demás sean prácticos y ajustados a la realidad. - Asegurar que se pueda mantener la comunicación receptiva en doble vía entre todos los miembros del equipo.

Tabla 8.

Plan para ejecución estrategias resultantes de Matriz Dofa

Estrategias DA	Estrategias DO	Estrategias FO	Estrategias FA
Objetivo / Meta Asegurar la redacción controlada y acorde al tipo de empresa que es Reciclaje Bucaramanga de política de gobierno corporativo, reglamento interno de trabajo y estatutos protocolarios.	Objetivo / Meta Asegurar que la toma de decisiones se de en el mismo espacio físico con todo el equipo de trabajo.	Objetivo / Meta Generar políticas en un entorno controlado.	Objetivo / Meta Adecuar la toma de decisiones de acuerdo a la celeridad más conveniente.

Tabla 8. (Continuación).

Estrategias DA	Estrategias DO	Estrategias FO	Estrategias FA
Responsables: Director Administrativo y comercial, Profesional Administrativo y Financiero, Profesional Contable, Profesional de Gestión del Conocimiento	Responsables: Director Administrativo y comercial	Responsables: Director Administrativo y comercial, Profesional Administrativo y Financiero, Profesional Contable, Profesional de Gestión del Conocimiento	Responsables: Director Administrativo y comercial, Profesional Administrativo y Financiero, Profesional Contable, Profesional de Gestión del Conocimiento
Indicador: Porcentaje de políticas implementadas (se espera implementar política de gobierno corporativo, estatutos protocolarios y reglamento interno de trabajo al 100%) = cantidad de políticas propuestas *100/ cantidad de políticas puestas en marcha.	Indicador: Porcentaje de la agenda cumplida (se espera cumplir el 100% de la agenda programada) = reuniones programadas*100/ reuniones ejecutadas.	Indicador Porcentaje de políticas a proponer (se espera proponer política de gobierno corporativo, estatutos protocolarios y reglamento interno de trabajo al 100%) = cantidad de borradores de políticas *100/ cantidad de políticas para proponer.	Indicador Porcentaje de cumplimiento de compromisos (se espera tomar decisiones por común acuerdo para el logro de los objetivos empresariales)= compromisos generados de acuerdo a toma de decisiones *100/ compromisos ejecutados.

Nota: la presente especifica objetivos, responsables e indicadores para el cumplimiento de las estrategias de mejora resultantes de la Matriz DOFA respecto a la temática Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia de la empresa Reciclaje Bucaramanga.

Con base en la matriz DOFA y lo propuesto por Corrales (2018), se plantea la mejora de la siguiente manera:

Estrategia como plan

a. Acciones desde la dirección

- Asegurar que el equipo de trabajo tenga claro 1. Misión y visión 2. El entorno de la industria del reciclaje (políticas, decretos, resoluciones, leyes).
- Asegurar que el equipo de trabajo tenga la potestad de la toma de decisiones basado en 2 cosas: modelos de negocio a escala, ejemplos de otros países y su especialidad de conocimiento
 - b. Acciones desde el equipo de trabajo con poder de toma de decisiones
- Revisar conceptos de política de gobierno corporativo, estatutos protocolarios y reglamento interno de trabajo.
- Redactar y hacer entregas consecutivas con mejoras establecidas en grupos de trabajo respecto a política de gobierno corporativo, estatutos protocolarios y reglamento interno de trabajo de Reciclaje Bucaramanga
 - c. Acciones desde el equipo de trabajo con y sin poder de toma de decisiones
- Solicitar y asegurar apoyo de especialistas en redacción de políticas a fin de asegurar que se cumple con la legislación colombiana.
- Documentar y construir documentos dentro de política de calidad con el resultado final de las políticas.

Estrategias como pauta clave

- Acciones inmediatas en la ejecución de compromisos
- Cumplimiento disciplinado e inequívoco de compromisos
- Comunicar a actores de interés la gestión y compromiso de Reciclaje Bucaramanga en la construcción e implementación de dichas políticas.

Con base en el análisis de los antecedentes de la organización y desde la perspectiva de los modelos de alta gerencia, se observa también que, aunque se presenta un organigrama y los consecuentes perfiles de cargo, que constituyen la existencia de un manual de funciones, se sugiere que se realice un análisis de puesto para complementar y reforzar el desarrollo de cada cargo de los trabajadores de Reciclaje Bucaramanga. Berrocal 2016 a partir del análisis de tres constructos teóricos presenta ciertos lineamientos en relación a los puestos de trabajo, es así que a partir de dicho análisis se proponen los siguientes pasos para el análisis de puestos de trabajo.

1. Definir de manera precisa el significado de los términos componentes de la temática, se sugiere tal como se muestra en el cuadro a continuación.

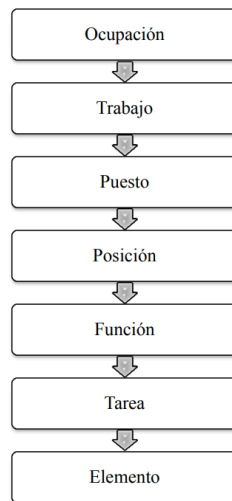


Figura 9. Interrelación de términos propuesta por Berrocal 2016, concernientes a la temática análisis de puestos de trabajo.

2. Determinar la importancia que tiene el puesto de trabajo por medio de: las funciones o tareas que desarrollará; las competencias, conocimientos, habilidades y/o actitudes que deberá poseer la persona que desarrolle el puesto y la retribución que percibirá el trabajador.

3. Evaluar el entorno, desde las siguientes perspectivas:
 - Contexto físico, que refiere actividades en un lugar y ambiente determinados,
 - Contexto social, analiza el un subsistema de trabajo y sus ocupantes, determina la cantidad, el tipo y el nivel de relaciones entre éstos.
 - Contexto organizacional, identifica las normas implícitas y explícitas que rigen el comportamiento de sus integrantes.
4. Revisar las posibilidades del desarrollo de planes de carrera.
5. Generar criterios válidos y fiables de evaluación para evaluar el rendimiento y el desempeño que se usarán en el futuro, lo que se encuentra relacionado con la definición de tareas.
6. Observar el potencial actual de las personas que ocupan los cargos.
7. Valorar puestos de trabajo, establecer un peso numérico para los aspectos diferenciales, cuantitativos y cualitativos, existentes entre los puestos de trabajo.

A fin de asegurar que la información sea suficiente y recoja tanto aspectos cualitativos como cuantitativos Berrocal 2016 citando a Guder 2012 propone a los siguientes sujetos fuentes de información:

Fuente	Tipos de información	Cuándo utilizar		Otras consideraciones
		Siempre que sea posible y se den las siguientes situaciones:		
Ocupantes del puesto	Información sobre las tareas y actividades del trabajo, que se realizan en la actualidad.	<ul style="list-style-type: none"> – Cuando es complejo, está basado en el conocimiento, o de otro modo difícil de observar. – Cuando otras fuentes de información no están disponibles. – Cuando puede haber problemas de aceptación si no están implicados los ocupantes de los puestos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incluir ocupantes con distintos niveles de experiencia (siendo apropiado marcar un mínimo). 2. Utilizar procedimientos de muestreo frente a que la elección la realice el supervisor. 3. No elegir exclusivamente a los trabajadores con mejor rendimiento, ni más satisfechos. 	<p>Los ocupantes pueden exagerar las habilidades o competencias requeridas en el trabajo, especialmente cuando consideran que hacerlo podría beneficiarles personalmente.</p>
Supervisores	Información sobre los requerimientos del trabajo (conocimientos, competencias, habilidades u otras características). Perspectivas sobre cómo debería realizarse el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> – Cuando los supervisores directamente observan el trabajo. – Cuando la fuente de los ocupantes no es viable (e.g., baja capacidad verbal o alta rotación) – Cuando puede haber problemas de aceptación si no están implicados los supervisores. 	<p>Aunque menos que los ocupantes, los supervisores también podrían estar motivados a exagerar sus valoraciones.</p>	

Figura 10. Sujetos fuentes de información para realizar análisis de puestos de trabajo, Berrocal 2016. Refiere la necesidad de abarcar el puesto de trabajo desde la urdimbre del contexto social en el que se desarrolla.

Figura 10. (Continuación).

Fuente	Tipos de información	Cuándo utilizar		Otras consideraciones
		Siempre que sea posible y se den las siguientes situaciones:	Cuándo seleccionar a los participantes:	
Clientes externos	Perspectivas sobre cómo o qué trabajo debería ser realizado.	<ul style="list-style-type: none"> – Cuando el trabajo está orientado al cliente. – Cuando los clientes tienen contacto directo con algún aspecto o producto del trabajo. 		
Analistas del trabajo	Información sobre los requerimientos del trabajo (conocimientos, competencias, habilidades u otras características), incluyendo formación e información sobre el contexto del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> – Cuando es necesario hacer juicios más abstractos. – Cuando otras fuentes podrían estar motivadas a proporcionar información errónea. – Cuando el tiempo disponible de otra fuentes es escaso. 		Los analistas deberían familiarizarse con el trabajo, ya que puede ser necesario hacer observaciones y entrevistas, que pueden implicar altos costes.
Otros miembros de la organización	Información sobre las relaciones con otras unidades que son requeridas para la realización del trabajo. Información sobre cómo se incluye el puesto dentro de los procesos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> – Cuando las relaciones con otras unidades es un parte importante de la realización del trabajo. – Cuando otras unidades tienen contacto directo con un aspecto o producto del trabajo. – Cuando las unidades del trabajo son interdependientes. 		

Por otro lado, Berrocal 2016 sugiere que los resultados deben dividirse de acuerdo a su naturaleza para análisis.

Sistema de comparación			
		Otros puestos	Escala de medida
Naturaleza del resultado	Cualitativo	Jerarquización	Clasificación
	Cuantitativo	Comparación de factores	Puntuación

Figura 11. Sistema de comparación de resultados de acuerdo a su naturaleza. Propuesto por Berrocal 2016. Presenta las perspectivas cualitativa y cuantitativa.

Asimismo, Berrocal 2016 sugiere analizar los puestos de trabajo por áreas y factores en relación al propio desarrollo de cada uno y la cultura organizacional, proponiendo dos ejemplos:

Organización A	Organización B
<p>Área profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factor I: formación académica. - Factor II: conocimientos específicos. - Factor III: experiencia previa. - Factor IV: tiempo de adaptación. <p>Área responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factor V: responsabilidad orgánica. - Factor VI: responsabilidad por errores. <p>Área iniciativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factor VII: autonomía. - Factor VIII: solución de problemas. - Factor IX: toma de decisiones. <p>Área relaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factor X: relaciones internas. - Factor XI: relaciones externas. <p>Área condiciones de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factor XII: condiciones ambientales. - Factor XIII: esfuerzo físico. - Factor XIV: riesgos. 	<p>Área profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factor I: formación académica. - Factor II: conocimientos específicos. - Factor III: experiencia previa. - Factor IV: tiempo de adaptación. <p>Área responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factor V: responsabilidad por mando. - Factor VI: responsabilidad económica. - Factor VII: responsabilidad por errores. <p>Área iniciativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factor VIII: autonomía. - Factor IX: solución de problemas. <p>Área relaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factor X: relaciones internas. - Factor XI: relaciones externas. <p>Área condiciones de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factor XII: condiciones ambientales. - Factor XIII: esfuerzo físico. - Factor XIV: riesgos.

Figura 12. Propuesta de división por áreas y factores para cada puesto de trabajo de una organización. Propuesto por Berrocal 2016. Plantea dos opciones de acuerdo a diferente cultura organizacional.

Finalmente Berrocal 2016 especifica que ésta labor de análisis de puestos de trabajo debe ser ejecutada por el equipo de trabajo de la empresa dependiendo de su extensión, si es pequeña, como en el caso de Reciclaje Bucaramanga puede entrenar a la totalidad de colaboradores, a fin de mantener la validez del proceso; y que de acuerdo al ciclo PHVA, debe realizarse con

determinada periodicidad actualizaciones, a fin de permitir de manera eficaz la evolución de la empresa.

6. Análisis de la empresa Reciclaje Bucaramanga a partir del enfoque de Prospectiva y Estrategia.

6.1 Introducción

Tal como establecen Godet y Durance 2007 citando a Ackoff (1973) la prospectiva busca concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo, planear una realidad, que propende en anticipación y por tanto de pre-actividad y proactividad; los mismos autores plantean que los análisis estratégicos permiten producir la síntesis del compromiso colectivo, y por tanto la construcción de escenarios globales para esclarecer la elección de las opciones estratégicas y asegurar el adecuado desarrollo. Dichos escenarios se construyen a partir de hipótesis generadas de la combinación de percepciones de situación actual por parte de actores de dicho entorno o expertos temáticos e información del entorno donde se encuentra la empresa, sin dejar de lado el panorama macroeconómico.

Los escenarios que propone Godet et al., son exploratorios (parten de tendencias pasadas y presentes y conducen a futuros verosímiles) y de anticipación o normativos (construidos futuros alternativos, sean deseables o rechazables), en ambos casos pueden ser tendenciales o contrastados. A fin de poner de manifiesto el análisis de futuros existen diversos métodos, entre ellos el Matriz

de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación o MIC MAC, un software que usa variables clave para generar una clasificación.

Otro software es el Sistema de Matrices de Impactos cruzados, SMIC, que busca determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis (Godet & Durance, 2007). Posterior a la identificación de probabilidades se procede a generar acciones para ejercer control, por ejemplo, los Árboles de Pertinencia como metodología integrada, es identificar proyectos coherentes, con la empresa y los escenarios más probables del entorno.

Existen dos tipos de evaluación, la interna que se hace con la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y la externa que es una combinación de análisis de fuerzas externas clave (PESTEL), la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y la matriz de perfil competitivo (MPC). El análisis de fuerzas externas clave también denominado PESTEL por las siglas de las áreas de análisis que usa, abarca los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales del entorno en el que está la empresa, es así que se analizan tendencias y acontecimientos externos que afectan de manera significativa cada uno de los productos y servicios en un mercado. Los cambios en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda del consumidor, éstas también afectan a los proveedores y distribuidores y permiten a las organizaciones desarrollar una misión clara, formular estrategias para lograr objetivos a largo plazo y desarrollar políticas para lograr objetivos anuales, en conclusión, desarrollar la capacidad y voluntad de competir intensamente en los mercados mundiales. (David F. , 2008)

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información y se desarrolla en cinco pasos, primero se elabora una lista de factores externos clave

que incluye oportunidades y amenazas que afectan a la empresa y su industria, luego se asigna una ponderación a cada factor de acuerdo a la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa, tercero se asigna a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, cuarto se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada y finalmente se suman las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria y una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (David F. , 2008)

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una compañía, así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de la empresa de análisis, las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales son iguales que en La MEFE y tienen el mismo significado. Adicionalmente los factores críticos de éxito en una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas; son más amplios, y se pueden comparar las clasificaciones y puntuaciones ponderadas totales para las empresas rivales con la empresa muestra. Los números revelan las fortalezas relativas de las compañías, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. (David F. , 2008)

La Matriz de evaluación de factores internos (EFI o MEFI) pretende la realización de una auditoría interna para la formulación de la estrategia, resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes de una empresa e identifica y evalúa las relaciones entre ellas. Se desarrolla en cinco pasos, primero se elabora una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna, luego se asigna a cada factor una ponderación que indica su importancia

relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. Tercero, se asigna a cada factor una clasificación para indicar si representa una debilidad, luego se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable, finalmente se suman los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. (David F. , 2008)

La matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) utiliza información de entrada de la etapa inicial para evaluar objetivamente las estrategias alternativas posibles identificadas en la segunda etapa, una MPEC revela qué tan atractivas son las estrategias alternativas y constituye así la base objetiva para seleccionar estrategias específicas, con base en factores externos e internos críticos para el éxito previamente identificados. Específicamente, incluye la información obtenida directamente de las matrices EFE y EFI. En la MPEC es posible incluir cualquier número de conjuntos de estrategias alternativas y cada uno de éstos puede incluir cualquier número de estrategias, pero solamente las estrategias dentro de un conjunto dado se evalúan entre sí; los componentes de la MPEC son: alternativas estratégicas, factores clave, ponderaciones, puntuación del grado de atractivo (PA), puntuaciones totales del grado de atractivo (PTA) y la suma total de las puntuaciones del grado de atractivo. (David F. , 2008)

Cuenta con seis etapas requeridas para desarrollar una MPEC, primero se hace una lista de las oportunidades y amenazas externas clave de la empresa y de las fortalezas y debilidades internas, luego se asigna ponderaciones a cada factor clave interno y externo, tercero se identifican las estrategias alternativas que la organización debería considerar poner en práctica, luego se determinan las puntuaciones del grado de atractivo (PA) se determinan mediante el examen de

cada factor haciéndose la pregunta “¿Afecta este factor la elección de las estrategias que habrán de implementarse?” Si la respuesta a esta pregunta es sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Si la respuesta a la pregunta anterior es no (lo que indica que el factor clave respectivo no tiene ningún efecto sobre la opción específica que se haga), entonces no se asignan puntuaciones del grado de atractivo a las estrategias del conjunto.

Quinto se calculan las puntuaciones totales del grado de atractivo. Las PTA se definen como el producto de multiplicar las ponderaciones (paso 2) por las puntuaciones PA de cada fila. Las puntuaciones totales del grado de atractivo indican el grado de atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando solamente el efecto del factor adyacente crítico externo o interno de éxito. Cuanta más alta sea la puntuación total del grado de atractivo, más atractiva es la alternativa estratégica. (David F. , 2008)

Finalmente calcula la suma total de las puntuaciones del grado de atractivo. Hay que sumar las puntuaciones totales del grado de atractivo en cada columna de la estrategia de la matriz MPEC. La suma total de las puntuaciones del grado de atractivo (STPA) revela qué estrategia es la más atractiva de cada conjunto de alternativas. Las puntuaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos relevantes que podrían afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre las sumas totales de las puntuaciones del grado de atractivo en un conjunto dado de alternativas estratégicas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre otra. Los conjuntos de estrategias se pueden examinar en forma secuencial o simultánea. Por ejemplo, se podrían evaluar primero las estrategias del nivel corporativo, luego las del nivel divisional y después las del nivel funcional. No hay límite en el número de estrategias a evaluar o en el número de conjuntos de estrategias que pueden examinarse de una sola vez usando la MPEC. (David F. , 2008) El presente apartado busca implementar todas

las metodologías y conceptos aquí mencionados, su orden se presenta así: primero aquellas herramientas que evalúan la situación actual, luego las herramientas que evalúan el futuro y luego las herramientas que evalúan los resultados futuros.

Tenesaca (2016) citando a Fred David (2001) define la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones, por sus siglas PEYEA como una herramienta para definir el tipo de estrategia más adecuado para una empresa que, después de diagnosticar las dimensiones fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del entorno y fuerza industrial y esquematizarlas en plano cartesiano, permite orientar la estrategia a seguir como agresiva, conservadora, defensivas o competitiva. La manera de hacerla es primero asignar un valor entre -6 (peor) y 6 (mejor) a cada variable y dependiendo de su dimensión para luego calcular un promedio, situar los puntajes correspondientes a cada eje (X o Y) e identificar la intersección entre los dos, lo cual definirá el tipo de estrategia más adecuado para la organización. (Tenesaca Benavides, 2016)

El análisis de prospectiva en el presente caso de estudio permitió evidenciar de acuerdo al árbol de competencias que la empresa Reciclaje Bucaramanga cuenta con 14 fortalezas y 15 debilidades; de acuerdo a la MEFI que cuenta con un perfil interno y debe fortalecer su estructura interna; de acuerdo al PESTEL en lo político que existen normas actualizadas en la temática del reciclaje pero hay desconocimiento entre la ciudadanía, en lo económico que existen a nivel nacional e internacional indicadores que miden el nicho del reciclaje pero resultan disímiles, en lo social que la ciudadanía no separa la basura en la fuente y en cuanto a la población que trabaja en esto que no es suficiente, no se encuentra adecuadamente capacitada y labora en condiciones precarias, en lo tecnológico que hace falta acceso a nuevas tecnologías de la información, se trabaja desde una perspectiva tradicional en la recolección, y en lo legal que las regulaciones existentes no se cumplen ni se hacen cumplir por las autoridades competentes.

Por otra parte los resultados de la MEFÉ muestran que conviene ejecutar la toma de decisiones centradas en finanzas respecto al conocimiento verde y que debe evaluarse la suficiencia del incentivo económico en éste nicho de mercado; los resultados de la PEYEA demuestran que las estrategias viables para ser competitiva como empresa en el caso de Reciclaje Bucaramanga son: penetración del mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal y diversificación; en consonancia con los resultados de la MPEC se evidencia que una de las estrategias más convenientes es la centrada en la competitividad por conocimiento en la legislación vigente; el planteamiento del problema se encuentra asociado al panorama económico, la virtualización del proceso de reciclaje y la transformación de cultura del reciclaje hacia el empoderamiento de los ciudadanos en el proceso; de acuerdo al MICMAC las variables más estratégicas son: “estrategia de cooperación interempresas: cuentas de participación” y “capacidad de negociación”; de acuerdo al SMIC que el escenario más probable es que se cumplen todas las variables, enfocadas en misión y visión; de acuerdo al Análisis de Variables Endógenas, que todas son viables de ser operacionalizadas y cumplidas en el futuro, algo similar sucede con el Árbol de Pertinencia y sus posturas de futuro, así como con el tablero de control que operacionalizan los objetivos estratégicos, además se evidencia la necesidad de comunicar los resultados finales al equipo de trabajo.

Los resultados de la MPC evidencian que la fortaleza competitiva de Reciclaje Bucaramanga es la estrategia comercial con presencia web; la DOFA evidencia que las decisiones deben tomarse en base a crear mantener y promover alianzas estratégicas con actores de interés, legislación medioambiental y tributaria; finalmente la matriz IGO que los objetivos con mayor importancia y gobernabilidad que requieren acción inmediata son: mostrar los beneficios económicos a los clientes, indagar estudios de mercado que aseguren demanda de crecimiento de la economía verde,

calcular adecuadamente el ROI para solicitar financiación, asegurar el punto de equilibrio con la proporción de cantidad versus valor kilo a fin de determinar si existen estrategias alternas para realizar gestión de residuos sólidos en la mayor cantidad de clientes posibles y la disposición de los clientes para compartir la información de sus indicadores de residuos.

6.2 Ficha Técnica de la Metodología para el desarrollo del caso de estudio a partir del enfoque de Prospectiva y Estrategia.

Tabla 9.

Ficha Técnica de Prospectiva y Estrategia Reciclaje Bucaramanga.

Ítems a definir	Descripción
Propósito de la investigación	Describir la situación actual de Reciclaje Bucaramanga en cuanto a Prospectiva, implementando metodologías propias de dicha disciplina, contextualizar los posibles futuros y generar planes de acción de mejora.
Metodología de la investigación.	Caso de estudio de carácter cualitativo con alcance mixto: exploratorio y descriptivo sobre los conceptos (Hernández Sampieri, 2014) de Prospectiva y Estrategia. ¿Por qué exploratorio y descriptivo?, tal como menciona Sampieri 2014 “ <i>Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y, por lo común, anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos. Por lo general, los estudios descriptivos son la base de las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y están muy estructurados.</i> ”
Unidad de análisis	Empresa Reciclaje Bucaramanga.
Ámbito GeoFigura	Santander, Bucaramanga.

Nota: la presente tabla despliega la metodología implementada para el análisis de la empresa Reciclaje Bucaramanga desde la perspectiva de Prospectiva y Estrategia. Formato propuesto por (Villareal & Landeta, 2010).

Tabla 9. (Continuación).

Ítems a definir	Descripción
Definición del Universo de estudio.	Trabajadores de Reciclaje Bucaramanga.
Tipo de muestra	Como lo establece Hernández Sampieri 2014 al citar a Battaglia, el tipo de muestra es “por conveniencia” debido a que la misma está formada por los casos disponibles a los cuales se tiene acceso porque componen el universo interés de estudio.
Muestra	5 trabajadores: Director Administrativo y comercial, Profesional Administrativo y Financiero, Profesional Contable, Profesional de Gestión del Conocimiento y Asesor de Emprendimiento.
Métodos de la recogida de la evidencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de información relacionada con la temática del reciclaje y revisión documental de la organización y disponible en la nube para la construcción del PESTEL, MEFE, PEYEA, MPEC, MPC y análisis tendencial de variables (pasado, presente, futuro) • Utilización del software LIPSOR –EPTIA-MICMAC para el análisis estructural de variables. • Realización de entrevista semiestructurada al equipo de trabajo de Reciclaje Bucaramanga para construir el árbol de competencias y la MEFI (ver apéndice L). • Utilización del software SMIC-PROB-EXPERT para el análisis de las hipótesis, Evaluación de hipótesis por parte de expertos para SMIC (ver apéndice M). • Consentimiento Informado (adaptado de formato Universidad Pontificia Javeriana. Facultad de Psicología. 2018) (ver apéndice J)
Fuentes de información	<p>Fuentes primarias: entrevista no estructurada, aplicación de test 16 personalidades, cuestionario por correo electrónico, evaluación psicotécnica.</p> <p>Fuentes secundarias: artículos de investigación.</p>

Tabla 9. (Continuación).

Ítems a definir	Descripción
Informadores Clave	Los 5 colaboradores de la muestra.
Métodos de análisis de la evidencia	<p>Tomando como guía lo propuesto por Villarreal y Landeta 2010, para el análisis de la evidencia se emplearon los siguientes métodos Cualitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los procesos estructurales de la empresa para alinear la información de la empresa con la teoría. • Búsqueda de proposiciones u argumentos teóricos. <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de relaciones causales • Creación de explicación teórica • Análisis a partir del uso de herramientas tecnológicas y software especializado para prospectiva.
Enfoque científico	De carácter deductivo propio de un estudio de caso en donde analiza una unidad holística para responder al estado de la empresa con respecto a una teoría, tal como establece Hernández Sampieri 2014.

Tabla 9. (Continuación).

Ítems a definir	Descripción
Evaluación del rigor y calidad metodológica.	<p>En el 2010 Villarreal y Landeta, a través del documento “El Estudio de Casos como Metodología de Investigación Científica en Dirección y Economía de la Empresa” propusieron una evaluación del rigor y la calidad del estudio de casos en la que se buscaba comprobar Validez constructiva, Validez interna y externa, Fiabilidad, Consistencia teórico – interpretativa y Consistencia contextual; éstos elementos se traducen en : Análisis previo del contexto conceptual y marco teórico, Utilización de distintos métodos de recogida de la evidencia, Utilización de múltiples fuentes de información, Retroalimentación y contacto interactivo con los informadores, los cuales fueron los elementos tenidos en cuenta en el presente estudio.</p> <p>El mecanismo de validación utilizado para verificar la validez y confiabilidad de la información fue la triangulación teórica y la triangulación de datos, lo que deriva en validez externa. Asimismo los software y matrices de prospectiva usados han sido probados y teorizados.</p>
Fecha de realización	Fecha de inicio del módulo 12 de julio de 2018 y fecha de entrega del informe final del módulo 30 de Julio 2018.

6.3 Diagnóstico de la empresa Reciclaje Bucaramanga a partir de un análisis de Prospectiva y Estrategia.

6.3.1 Definición de Árbol de Competencias de la empresa Reciclaje Bucaramanga

De acuerdo a Godet (2007), los árboles de competencia son una herramienta administrativa que pretenden, a través de la analogía con un árbol representar la empresa, en estos árboles, las raíces representan las competencias técnicas y el saber-hacer, el tronco representa la capacidad de producción y las ramas representan las líneas de productos, mercados; dicha representación

establece una radiografía a fin de tener en cuenta, sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas. A continuación, se presenta el árbol de competencias de Reciclaje Bucaramanga.

Tabla 10.

Árbol de Competencias de la empresa Reciclaje Bucaramanga.

Árbol de competencias						
Factores	Raíces Fortalezas	Raíces Debilidades	Tronco Fortalezas	Tronco Debilidades	Ramas Fortalezas	Ramas Debilidades
Recurso Humano	Habilidades y competencias en conocimientos específicos (contabilidad, economía, logística, gestión y legislación ambiental)	Desconocimiento total o parcial de la legislación en materia de residuos sólidos necesaria para de ejecutar las labores en cada una de las especialidades de cargo por parte de los trabajadores.	Conocimiento en el proceso de planeación y presentación de proyectos en entidades nacionales e internacionales para obtener financiación.	Desconocimiento parcial del proceso logístico de transporte y almacenamiento de residuos reciclables por parte de los trabajadores	Alianzas establecidas con actores clave de la industria y de cada especialidad en Bucaramanga y su área metropolitana	Resultados ineficientes debido a falta de dedicación de tiempo a desarrollo y entrega de tareas asignadas debido a tipo de contrato por prestación de servicios.
	De los trabajadores a fin de ejecutar las labores en cada una de sus especialidades de cargo.				Metropolitana como resultado consciente del trabajo de los miembros del equipo de Reciclaje Bucaramanga.	

Nota: presentación de análisis a través de “árbol de competencias” para la empresa Reciclaje Bucaramanga.

Tabla 10. (Continuación).

Árbol de competencias

	Raíces	Raíces	Tronco	Tronco	Ramas	Ramas
Factores	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
	Conocimiento de actividades relacionadas con la estrategia comercial e					
Recurso Humano	inherentes a la ejecución de las labores en cada una de las especialidades de cargo por parte de los trabajadores					

Tabla 10. (Continuación).

Árbol de competencias

	Raíces	Raíces	Tronco	Tronco	Ramas	Ramas
Factores	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Administrativo	Conocimiento:				Ejecutar	
	de nivel	Capacitación:		Gestión de	cantidad de	
	experto en	Debido a que	Procedimiento	Resultados:	horas	
	cuanto a tipos	el modelo de	de manejo de	Debido a que los	necesarias de	Resultado
	de materiales	negocio	gestión	trabajadores no	capacitación	ineficiente por
	aptos para	busca	humana	tienen	a fin de	falta de gestión
	reciclaje y	generar y	enfocado en el	experiencia	lograr	oportuna de
	entidades que	mantener un	trabajo por	previa en el tipo	cumplir la	cantidad de
	compran	estilo de	resultados: no	de negocio de	misión,	material de
	dichos	liderazgo	por horario lo	comercialización	visión y	reciclaje a fin de
	materiales para	flexible, no	que asegura la	de residuos, no	contribuir a	lograr las
	su	es claro	pertinencia en	es claro cómo	cumplimiento	toneladas
	transformación,	cómo debe	el desarrollo	deben lograr los	de promesa	necesarias en la
	requerido para	ejecutarse la	de las	resultados a los	de valor, que	comercialización
	ejecutar las	capacitación	actividades de	que se enfrentan,	son el	para punto de
	acciones	de empleados	acuerdo a su	deben generar	resultado de	equilibrio.
comerciales y	actuales y	naturaleza.	procesos y	la gestión del		
logísticas de la	nuevos		protocolos.	equipo de		
empresa.				trabajo.		

Tabla 10. (Continuación).

Árbol de competencias

	Raíces	Raíces	Tronco	Tronco	Ramas	Ramas
Factores	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Administrativo	Ejecución de estrategia publicitaria en medios que genera recordación de marca y visibilidad del proceso de gestión de residuos sólidos en la ciudad.	Carencia de recurso humano y económico para mayor cobertura en la recolección de reciclaje en aquellas empresas que no generan suficiente cantidad de reciclaje pero que desean disponer de manera óptima sus residuos.	Funciones, obligaciones, prácticas, políticas y procedimientos para generar y mantener estrategias adecuadas de CRM con clientes a quienes se compra y clientes a quienes se vende material.	Procedimiento para hacer el seguimiento y monitoreo semanal a las cantidades de material reciclable generado por cada cliente a fin de asegurar y potenciar cantidades de material óptimas para el desarrollo del negocio.	Portafolio resultante de estrategia corporativa que se observa en la diversificación en la oferta de productos para clientes: material para transformación (p ej. papel y cartón), productos para el aprovechamiento de los recursos renovables como el agua y la energía solar y mobiliario ecológico	Resultado de gestión de seguimiento en separación y recolección de materiales a clientes que redunda en baja ocupación de metro cuadrado por cantidad de material de reciclaje que asegure PEPS, a mayor ocupación, mayor movilización del producto hacia entrega en destino final.

Tabla 10. (Continuación).

Árbol de competencias						
	Raíces	Raíces	Tronco	Tronco	Ramas	Ramas
Factores	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Administrativo		No existe claridad respecto a quién y cómo debe ejecutarse la logística de recolección en empresas pequeñas.			como casas en material reciclado, muebles en cartón.	
Administrativo				Proceso de compactación: se desconoce el funcionamiento de la maquinaria necesaria para la transformación y separación del reciclaje para posterior comercialización: compactadoras de botellas de plástico y chatarra y separación de tipos de papel.		

Tabla 10. (Continuación).

Árbol de competencias

Factores	Raíces	Raíces	Tronco	Tronco	Ramas	Ramas
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Gubernamental	Potestad y conocimiento para la realización de decretos, planes, programas, marcos, sistemas, boletines y guías cuyo tema central es la gestión de residuos sólidos, creadas y divulgadas por entidades gubernamentales responsables del medio ambiente, comercio y gestión de servicios públicos y que compete a la razón de ser de Reciclaje Bucaramanga.		Proceso de solicitud de apoyos y subsidios financieros enfocados en el "crecimiento verde" lo cual permite que las empresas dedicadas a temas ambientales como Reciclaje Bucaramanga a se beneficien frente a temas taxativos.	Inadecuado procesamiento de los recursos destinados a alivios taxativos y otros similares por parte de entidades gubernamentales.		No se tiene conocimiento del método ni tiempos en los cuales se tiene como resultado la asignación de recursos por parte del gobierno (diferentes a beneficios taxativos).

Tabla 10. (Continuación).

Árbol de competencias

Factores	Raíces Fortalezas	Raíces Debilidades	Tronco Fortalezas	Tronco Debilidades	Ramas Fortalezas	Ramas Debilidades
Financiero						La ANDI, entre otras agremiaciones requiere revisión de estados financieros representativos de la industria para permitir incorporación, sin embargo Reciclaje Bucaramanga no ha tenido éxito resultante de flujo de caja no significativo. Dichas agremiaciones impulsan relaciones comerciales y gestión de recursos, lo que representa desventaja competitiva.

Tabla 10. (Continuación).

Árbol de competencias

Factores	Raíces		Tronco		Ramas	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Tecnológico				Procesamiento de datos: Uso de las tecnologías de la información y comunicación en gestión logística de materiales, unidades de venta y estrategia de CRM es insuficiente.		Trabajadores con desconocimiento de herramientas de software y hardware empleados en la gestión de residuos sólidos, lo que resulta en gestión ineficiente.

Tabla 10. (Continuación).

Árbol de competencias

Factores	Raíces		Tronco		Ramas	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Tecnológico				<p>Procesamiento ineficiente del material debido a deficiencia en los equipos tecnológicos que se utilizan en la selección y separación para la gestión logística, de los cuales la tecnología existente en Colombia es inferior a la existente en otros países con políticas de "Zero waste".</p>		

Tabla 10. (Continuación).

Árbol de competencias						
	Raíces	Raíces	Tronco	Tronco	Ramas	Ramas
Factores	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Social	La estrategia está enfocada en hacer una estrategia de "Client Relationship Management" que se enfoque en la innovación respecto al trato interpersonal orientado a los recicladores de base, definido como estrategia de negocio hacia la población de escasos recursos.		Proceso de preparación y puesta en marcha de capacitación en gestión de residuos sólidos se aborda desde la perspectiva de iniciativa emprendedor a, lo que espera motivar a las nuevas generaciones			

Tal como explica Godet (2007), la ejecución de la presente herramienta supone es un trabajo amplio de los datos de la empresa y de su entorno competencial, representa un diagnóstico retrospectivo que sirve para saber a dónde se quiere ir, es decir, soporta la construcción prospectiva, es así que desde el área de recurso humano hay fortaleza en conocimientos propios de su profesión, la relación que éstos tienen en la estrategia comercial de la empresa y gestión de

proyectos para financiación pero requiere fortalecer el conocimiento en la legislación de gestión de residuos sólidos, lograr dominio total del procedimiento de separación, compactación y embalaje necesarios para la operación logística de los residuos a fin de su posterior comercialización y mayor dedicación de tiempo a sus funciones; es necesario aquí engranar el último punto con lo que se ha propuesto como variable en contratación del recurso humano, contratos por prestación de servicios con el objeto de trabajar por resultados y no por horarios, estos lineamientos no se soportan entre ellos.

Por otra parte, el conocimiento de la legislación y proceso de la compactación conlleva una dificultad similar, más adelante en el árbol se manifiesta en la debilidad administrativa de raíces que “debido a que el modelo de negocio busca generar y mantener un estilo de liderazgo flexible, no es claro cómo debe ejecutarse la capacitación de empleados actuales y nuevos”, por lo que debe ajustarse que estas dos situaciones puedan soportarse y converger para lo planteado.

En lo administrativo el conocimiento en materiales reciclables, la puesta en marcha de la estrategia de marketing, estrategia CRM con clientes y diversidad de portafolio representan fortaleza, mientras que las debilidades hace referencia al seguimiento a los clientes, métodos para incluir a quienes producen residuos mínimos al proceso y uso eficiente de la bodega / punto de venta; las debilidades requieren especial atención porque son punto claves del negocio, puede enfocarse la estrategia futura en suplir dichas necesidades, agrupadas bajo una misma metodología de gestión.

En la aproximación gubernamental y financiera se observa como fortalezas la gestión de alivios económico con motivo de la gestión medio ambiental, y como debilidad la incapacidad de lograr agremiación con entidades que se presentan en el panorama como actores de interés; se considera

viable que la debilidad, en el transcurso del crecimiento normal de la empresa se supere como resultado natural, sin embargo, no debe perderse vista dentro de la planeación.

Lo concerniente a tecnología, el árbol permite observar que el procesamiento de datos y equipos, relacionados con el software y hardware de gestión de residuos es una limitante, dentro de la revisión en web se evidencia que existen software específico en el caso y es una situación que debe incluirse en la planeación estratégica con carácter prioritario.

Desde la perspectiva tecnológica, social y administrativa se aborda la estrategia de CRM como fortaleza al considerarse innovador que se busque tratar a los recicladores base como clientes a quienes se debe enfocar una estrategia de fidelización y retención, sin embargo la debilidad radica en la insuficiencia del software existente para lo que se espera desarrollar por parte de la empresa, es factible por otra parte, solicitar el desarrollo específico a los proveedores del software o contratar el desarrollo que se desea lograr.

6.3.2 Análisis interno de Reciclaje Bucaramanga a partir de la evaluación de Factores Internos MEFI

De acuerdo a Fred David (2008) la Matriz de evaluación de factores Internos, por sus siglas MEFI, es una herramienta administrativa que usa la auditoría interna a fin formular la estrategia, dicha herramienta resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. A continuación, se presenta la MEFI de Reciclaje Bucaramanga, teniendo como punto de referencia las generalidades de la empresa, específicamente de los componentes estratégicos de la organización, estructura organizacional y la descripción del comportamiento del sector al cual pertenece.

El total obtenido por la matriz permite evidenciar que Reciclaje Bucaramanga tiene un Perfil demarcado como fuerte, ya que su calificación 2,55 se encuentra por encima de la media (2,5), por lo que se hace continuar fortaleciendo su estructura interna en cuanto a definición de procesos y protocolos para la obtención de resultados, logrando así posicionarse competitivamente en la industria a la que pertenece.

Tabla 11.

MEFI Reciclaje Bucaramanga.

MEFI				
N°	Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
1	Conocimientos de los trabajadores de Reciclaje Bucaramanga en cada una de sus especialidades de cargo.	0,02	4	0,08
2	Proceso de gestión logística y comercial.	0,05	3	0,15
3	Conocimiento de la estrategia que genera valor agregado por parte de los trabajadores de Reciclaje Bucaramanga.	0,09	3	0,27
4	Conocimiento nivel experto de materiales reciclables y nicho de negocio.	0,09	3	0,27
5	Gestión de personas: trabajo por responsabilidades y horario flexible.	0,01	3	0,03
6	Conocimiento en planeación y presentación de proyectos en entidades nacionales e internacionales para obtener financiación.	0,01	3	0,03
7	Relacionamiento con actores clave de la industria en Bucaramanga y su área metropolitana por parte de los trabajadores.	0,01	4	0,04

Nota: Matriz de evaluación de factores Internos de la empresa Reciclaje Bucaramanga, en la que se enlista y califica ciertos elementos internos.

Tabla 11. (Continuación).

Matriz MEFI

N°	Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
8	Ejecución de estrategia publicitaria en medios que genera recordación de marca y visibilidad del proceso de gestión de residuos sólidos en la ciudad.	0,05	4	0,2
9	Diversificación en la oferta de productos para clientes.	0,01	3	0,03
10	Uso de decretos, planes, programas, marcos, sistemas, boletines y guías cuyo tema central es la gestión de residuos sólidos, creadas y divulgadas por entidades gubernamentales responsables del medio ambiente, comercio y gestión de servicios públicos y que compete a la razón de ser de Reciclaje Bucaramanga.	0,1	4	0,4
N°	Debilidades	Peso	Calificación	Ponderado
1	Falta de dedicación de tiempo a desarrollo y entrega de tareas asignadas debido a tipo de contrato por prestación de servicios.	0,05	1	0,05
2	Desconocimiento total o parcial de la legislación en materia de residuos sólidos por parte de los trabajadores.	0,05	2	0,1
3	Desconocimiento parcial del proceso de transporte de residuos reciclables por parte de los trabajadores	0,05	2	0,1
4	Capacitación: Debido a que el modelo de negocio busca generar y mantener un estilo de liderazgo flexible, no es claro cómo debe ser la capacitación de colaboradores actuales y nuevos	0,05	2	0,1

Tabla 11. (Continuación).

Matriz MEFI

Nº	Debilidades	Peso	Calificación	Ponderado
5	Gestión de Resultados: Debido a que los trabajadores no tienen experiencia previa en el tipo de negocio de comercialización de residuos, no es claro cómo deben lograr los resultados a los que se enfrentan, deben generar procesos y protocolos.	0,05	2	0,1
6	Gestión oportuna de cantidad de material de reciclaje a fin de lograr las toneladas necesarias en la comercialización para punto de equilibrio.	0,09	3	0,27
7	Baja ocupación de metro cuadrado por cantidad de material de reciclaje que asegure PEPS, a mayor ocupación, mayor movilización del producto hacia entrega en destino final.	0,09	1	0,09
8	Seguimiento y monitoreo semanal a las cantidades de material reciclable generado por cada cliente a fin de asegurar y potenciar cantidades de material óptimas para el desarrollo del negocio.	0,1	2	0,2
9	Carencia de recurso humano y económico para mayor cobertura en la recolección de reciclaje en aquellas empresas que no generan suficiente cantidad de reciclaje pero que desean disponer de manera óptima sus residuos.	0,01	2	0,02
10	Reciclaje Bucaramanga no cuenta con flujo de caja significativos lo que imposibilita o dificulta la agremiación con algunas entidades, desacelerando su capacidad de generar relaciones comerciales y gestión de recursos, resultando en desventaja competitiva.	0,02	1	0,02
Total		1		2,55

El valor ponderado de dos fortalezas y una debilidad demuestra cuáles son los ítems que prevalecen como relevantes, a saber: debilidad: Gestión oportuna de cantidad de material de reciclaje a fin de lograr las toneladas necesarias en la comercialización para punto de equilibrio con valor de 0,27, lo que indica que deben incrementarse las acciones encaminadas a recepcionar mayor cantidad de kilos de material reciclable.

Las fortalezas, con el mismo puntaje, 0,27, son: conocimiento de la estrategia que genera valor agregado por parte de los trabajadores de Reciclaje Bucaramanga y conocimiento nivel experto de materiales reciclables y nicho de negocio, esto significa que los trabajadores están al tanto en qué consiste la estrategia de valor agregado, a saber marketing digital, CRM y personalización de servicios para los clientes así como el material que se comercializa, proveedores y clientes, sobre este conocimiento es necesario seguir fortaleciendo la destreza del equipo de trabajo y utilizar esto para soportar debilidades relacionadas con conocimiento.

Por otra parte, las debilidades con bajo puntaje serán más susceptibles de convertirse en fortalezas y las fortalezas con bajo puntaje serán más susceptibles de convertirse en debilidades, por tanto debe hacerse seguimiento de las mismas.

6.3.3 Análisis externo de la empresa

6.3.3.1 Definición de PESTEL

De acuerdo a Housing Industry Association (2011) el PESTEL es un análisis macroeconómico que describe factores externos que afectan o pueden llegar a afectar la empresa y sobre los cuales ésta no tiene control. Dichos factores se agrupan en cinco áreas: lo político, lo económico, lo socio-cultural, lo tecnológico y lo legal; a continuación, se presenta el PESTEL de Reciclaje Bucaramanga, teniendo como fondo las generalidades de la empresa.

Factores Políticos

En Colombia el máximo ente rector en materia ambiental es el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, quien a través de resoluciones, decretos, leyes y circulares establece y regula entre otros temas, la gestión de los residuos sólidos, en este marco se redactó la Política para la Gestión Integral de Residuos Sólidos (PGIRS) en 1998 y desde esa fecha hasta ahora se han expedido normas que, en consonancia con el core business de Reciclaje Bucaramanga influyen en su actuar y planteamiento de futuribles, a hoy dicha política ha evolucionado hacia el Documento Conpes 3874 Consejo Nacional de Política Económica y Social, (2016) y lleva el mismo nombre; en su primera edición establece que uno de los agravantes en el tema es que existe ausencia de conocimiento sobre la magnitud del problema así como falta de educación y participación ciudadana en el manejo ambiental de residuos.

Es así que en 2013 fue creada la Política Nacional de Educación Ambiental (2003) que en búsqueda de transformación cultural da lugar al Proyecto Ambiental Escolar (PRAE) dentro de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) para todos los niveles de educación formal, no obstante, luego de 20 años de puesta en marcha del PGIRS y de su actualización a 2016, ésta misma menciona que todavía persisten algunos problemas relacionados con la gestión de residuos sólidos, entre estos *“pocos incentivos económicos [...] para minimizar la generación de residuos sólidos y aumentar los niveles de aprovechamiento y tratamiento de los mismos”*.

Tres decretos posteriores buscarían mantener y desarrollar los conceptos de gestión de residuos, decreto 1200 de 2004 (Ministerio de Ambiente) que determina los instrumentos de planificación ambiental, decreto 2981 de 2013 (Ministerio de Ambiente) que reglamenta la prestación del servicio público de aseo y decreto 1076 de 2015 (Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2015) por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector

Ambiente y Desarrollo Sostenible. Para resaltar, en línea con la anterior reglamentación, el decreto 1200 (Ministerio de Ambiente) establece como indicador de gestión la cantidad de residuos sólidos aprovechados sobre la generación total de residuos sobre la cantidad de residuos sólidos dispuestos adecuadamente; el decreto 1076 (Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2015) reglamenta la "condecoración del reciclador" y comparendos ambientales; el decreto 2981 reglamenta las actividades principales y complementarias del servicio público de aseo y, entre otros aspectos, señala la obligatoriedad para los usuarios de realizar la separación en la fuente.

En consonancia con lo anterior el Plan de Ordenamiento Territorial de Bucaramanga (Concejo de Bucaramanga, 2014) en los artículos 8 y 14 establece la intención de disminuir el impacto ambiental en cuanto a generación de residuos con un enfoque que dé prioridad a la reducción, reutilización y reciclaje, así como el fomento de una cultura de consumo sostenible acompañado de gestión de residuos que incluya separación en la fuente.

Finalmente la PGIRS 2016 (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2016) asegura que *“falta definir los roles específicos que permitan impulsar una gestión de residuos sólidos más allá del modelo lineal y, finalmente, no hay suficiente información sectorial para la toma de decisiones de política y para el seguimiento de la misma”* y que aunque se han presentado avances significativos, estos se han dado por el desarrollo de visiones paralelas que *“no siempre están articuladas en cuanto a su dimensión ambiental y al enfoque de servicio público”*; a manera de ejemplo, cita a la Superintendencia de Servicios Públicos al establecer que los prestadores de recolección y transporte de residuos sólidos presentaban a 2015 un porcentaje de recaudo de tan solo 38% de residuos sólidos.

Factores Económicos

El primer factor económico se encuentra relacionado con el control, el programa de las naciones unidas para el desarrollo por sus siglas PNUD, con base en la conferencia Rio+20 (2012) despliega con 17 objetivos de desarrollo sostenible que entre otras cosas buscan proteger el planeta y crecimiento económico. A fin de cumplir dichos objetivos a través de herramientas coherentes y oportunas, en Colombia el Departamento Administrativo Nacional de Estadística en su documento “Las Cuentas Ambientales y Económicas en Colombia” (2017) desarrolló un sistema de medición, indicadores y análisis para comprender la interacción entre el ambiente y el circuito económico, el cual presenta estimaciones en unidades físicas y monetarias (pesos colombianos). El análisis incluye la disposición de residuos sólidos como consecuencia de los procesos de producción y hábitos de consumo que en consonancia con otras políticas nacionales permiten en su desarrollo metodológico, aspectos determinantes de la cobertura completa que se tiene de la economía, relacionados con el Producto Interno Bruto (PIB).

El segundo factor económico es cómo está presente Reciclaje Bucaramanga en la economía, el marco central del Sistema de Contabilidad Ambiental y Económica (ONU 2016) desarrolla a nivel conceptual la interacción economía / ambiente, menciona la importancia de mantener información actualizada comparable y fiable como piedra angular en la formulación de políticas y la toma de decisiones denominada economía verde, menciona la actividad económica relacionada con la adopción de políticas ambientales y busca aplicar sus resultados a políticas futuras de desarrollo sostenible. Por lo anterior a mano de expertos y desde 1987 representantes de oficinas nacionales de estadística y de varias agencias internacionales, se han dedicado a establecer un estándar estadístico para las cifras oficiales, a fin de lograrlo han unificado conceptos y definiciones para

posteriormente compilar indicadores consistentes y comparables, sin embargo debido a la magnitud de cada tema no ha sido viable debido a que distintos países presentan diferencias significativas por extensión territorial, población, PIB por habitante, estructura económica o dotación de recursos naturales, es así que el conjunto de datos no resulta totalmente coherente para los distintos temas y capítulos, tampoco arroja resultados realistas (DANE, 2017). De manera más concreta, dimensiona el reconocimiento de dos grupos de actividades económicas como “ambientales”: las de protección del ambiente y las de gestión de recursos ambientales, compete a este caso, Reciclaje Bucaramanga., a través de su actuar, la primera.

El Consejo Nacional de Política Económica y Social en su documento 3934 Política de Crecimiento Verde y en la Misión de Crecimiento Verde (2018) asegura que Colombia cuenta con un amplio marco normativo que busca reducir el impacto ambiental de las actividades productivas que soportan el desarrollo económico, esta política reconoce asimismo que el desarrollo económico actual será insostenible a largo plazo, porque degrada y agota la base de los recursos para la producción económica y genera altos costos para el ambiente y la sociedad.

El mismo documento define el crecimiento verde como el progreso que garantiza el bienestar económico y social de la población en el largo plazo, asegurando la conservación del capital natural y la seguridad climática, enlista que para que dicho crecimiento se logre en Colombia existen las siguientes dificultades: bajo desarrollo de oportunidades económicas basadas en el uso sostenible del capital natural, uso ineficiente del capital natural y energía en los sectores productivos, debilidades en el capital humano para una transición hacia un crecimiento verde, ausencia de un marco institucional (integrado), una débil gestión de la información e insuficiente financiación para la implementación de estrategias de crecimiento verde. Así mismo, en cuanto a cifras asegura:

En el país hay insuficiente recuperación y retorno de materiales desde la etapa de post-consumo a los procesos manufactureros, con tasas totales de reciclaje de 2 % para materiales de construcción, 20 % para poliméricos (plásticos), 30 % para biomaterial primario, 66% para celulósicos (papel y cartón) y 71 % para acero, frente a unos potenciales de tasa máxima de reciclaje del 50 %, 40 %, 85 %, 76 % y 98 %, respectivamente Colombia utilizó en el año 2012 2,28 kg de materiales para producir un dólar de PIB, lo cual es 2,8 veces mayor que el promedio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos –OCDE-.

Factores Sociales

El Departamento Nacional de Planeación en su documento “*Política para la gestión integral de los residuos sólidos 2016-2030*” (2017) (que se relaciona con los factores sociales porque menciona la gestión de residuos sólidos de domiciliarios en Colombia) especifica que aunque existe conocimiento de la manera adecuada de realizar la separación de residuos sólidos en los hogares, sólo se logra un máximo de 40% en la región oriental que incluye, entre otros al departamento de Santander sobre lo cual se observa que tiene responsabilidad directa 2 factores, uno el desconocimiento sobre prevención, reutilización y separación adecuada de residuos en los hogares y dos la informalidad en la recolección de residuos aprovechables, lo que permite deducir que hace falta mayor cultura en cuanto a la gestión los mismos. (Departamento Nacional de Planeación, 2017)

En línea con lo anterior el Documento Conpes 3874 (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2016) presenta la necesidad de generar acciones encaminadas por la dirección nacional de planeación, los ministerios de educación, ambiente y la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, de ejecutar un plan de comunicación respecto a la gestión de residuos domiciliarios, en donde el ciudadano reconozca de manera efectiva qué se recicla, cómo se separa y a quién se entregan dichos residuos, a fin de incrementar las tasas de aprovechamiento a nivel país y mejorara

la calidad de los programas existentes con el mismo objetivo. Encaminado con dichas acciones se propone como objetivo, de 2014 a 2019, incrementar el número de empresas con indicadores sociales y ambientales reportados en sistemas e índices verificables y reconocidos internacionalmente del 10% al 40%, lo que significa también un cambio en la perspectiva social del imaginario colectivo entorno al concepto de basura.

El Consejo Nacional de Política Económica y Social en su documento 3934 Política de Crecimiento Verde (2018) dentro de las dificultades que indica para dicho crecimiento, reduce la existencia de “debilidades en el capital humano”, que implica la existencia de un mercado laboral que cuenta con exigencias diferenciales en cuanto a conocimientos y competencias específicas de sus trabajadores por la creación de nuevos empleos dentro de este ecosistema de negocios verdes, implica entonces que debe modificarse también la oferta educativa del país y la identificación de personas con perfiles orientados en interés y comprensión de este tipo de mercado. Por tanto, los factores sociales se abordan en 3 perspectivas, la de los ciudadanos que reciclan, las empresas que pueden aportar a la gestión económica del sector con KPIs y el mercado laboral.

Tal como se ha informado a través del periódico local, en 2003 el Ministerio de Medio Ambiente dio un plazo de dos años para clausurar todos los sitios que han operado como botaderos a cielo abierto del país, luego en febrero de 2011 El Tribunal Administrativo de Santander confirmó la orden para cerrar El Carrasco con plazo otorgado de septiembre de 2011, fecha en la que se decreta la primera emergencia y luego de un día de cerrado se abre, finalmente en Septiembre de 2017 se declara una quinta emergencia sanitaria, que tiene vigencia actual (Vanguardia Liberal, Octubre de 2017). Desde un enfoque socio cultural el tema de manejo de basuras es primordialmente un tema de educación ambiental, tal como establece Rodríguez y

Vergara 2015 en el que parte de sus actores representativos (recicladores de calle) se presentan como invisibles y se les tribuye adicción a sustancias psicoactivas.

Factores Tecnológicos

Entendiendo la tecnología como el conjunto de los conocimientos, instrumentos, recursos técnicos o procedimientos propios colaboradores en de una técnica, campo o sector, desde el abordaje de la tecnología, existen dos factores que inciden en la gestión de los residuos sólidos, la primera es el acceso a tecnologías de la información para que la población acceda al conocimiento relacionado y segundo la tecnología de los procesos, “llamada tecnología limpia”. De acuerdo al Plan de Desarrollo del consejo de Bucaramanga 2014-2027 a nivel global los avances en tecnología han modificado y variado los patrones de consumo y las demandas de productos naturales, por lo que se hace importante capacitar a la industria en cómo realizar “producción limpia” que redunde en ventaja competitiva y mayor productividad, lo que propende en una apuesta por el desarrollo de Bucaramanga en materia de tecnologías de la información presente en su línea estratégica de gobernanza “Calidad de Vida y Sostenibilidad Ambiental”.

De acuerdo al boletín técnico Cuenta Ambiental y Económica de Flujo de Materiales – Residuos Sólidos 2012 – 2016 del DANE el *“reciclaje es un proceso integral mediante el cual se aprovechan y transforman los residuos sólidos”* que dentro de sus etapas cuenta con *“procesos de tecnologías limpias”*, en consonancia con esto Tecnalía (2017) menciona que aunque *“existen beneficios tributarios por implantación de tecnologías limpias[...]* su complejidad desalienta a los *potenciales beneficiarios”* y luego concluye que uno de estos factores es la falta de capital humano capacitado en dichas tecnologías limpias. La CEPAL en su Guía general para la gestión de residuos sólidos domiciliarios (Contreras, Gálvez, Pacheco, Rondón, & Szantó, 2016), que estudia el caso

Chile reconoce que el reciclaje y aprovechamiento en América Latina “no han superado la visión tradicional de recolectar, transportar y disponer los residuos en el exterior del casco urbano [...] El reciclaje formal representa poco más del 2% de los residuos municipales” y dicho proceso está ligado no sólo a la informalidad sino a la inseguridad sanitaria, lo que permite afinar que el uso de las tecnologías limpias es deficiente, más adelante asegura que “la falta de guías para la aplicación de tecnologías apropiadas [...] y la falta de estándares de calidad [...] conspiran contra su progreso.

En la Resolución aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas en septiembre de 2000, se reconoce que cada país es el principal responsable de su propio desarrollo económico y social y que para la transformación futura en lo concerniente al desarrollo sostenible “los medios necesarios para implementar los Objetivos y las metas incluirán la [...] transferencia a los países en desarrollo de tecnologías ecológicamente racionales” por lo que como acción específica se espera de aquí a 2030, “ampliar la cooperación internacional y el apoyo prestado a los países en desarrollo para la creación de capacidad en actividades y programas relativos al [...] reciclado y tecnologías de reutilización”. Se puede concluir entonces que aun a pesar de la existencia de las tecnologías para el procesamiento de los residuos sólidos, el acceso por capacidad económica, gestión del conocimiento, personal capacitado, proceso actual versus implementación de tecnología y proceso actual versus magnitud de la tecnología hasta la actualidad no ha sido eficiente ni viable la ejecución total de las tecnologías que hagan el proceso de reciclaje suficientemente productivo.

Factores Legales

Las políticas, decretos, planes, programas, marcos, sistemas, boletines y guías mencionados anteriormente no sólo proveen un marco procedimental sino también legal que busca regular la gestión de residuos sólidos, sin embargo el bajo porcentaje de resultados en materia de aprovechamiento de dichos residuos demuestra que las empresas en Colombia no tienen interés o conocimiento en el “crecimiento verde”, una evidencia de esto es la circular 057 de la Procuraduría General de la Nación en la que el procurador se dirige a las autoridades ambientales a fin de llamarles la atención respecto al uso debido de los comparendos ambientales, exhortando a que se impongan comparendos a aquellas entidades que no se rijan por el marco legal, especificando que éstas mismas, dentro de su competencia están en puestos de autoridad plenos para soportar las necesidades de su implementación.

6.3.3.2 Matriz de evaluación de factores externos MEFE

De acuerdo a Fred David (2008) la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. A continuación, se presenta la MEFE de Reciclaje Bucaramanga.

Esta matriz contiene la evaluación de factores externos definidos mediante la asignación de un peso específico que varía de 0,0 a 1 el cual explica la incidencia que tiene el factor sobre el éxito de Reciclaje Bucaramanga en cuanto a la calidad en la prestación de sus servicios, así como la calificación de cada factor 1 - 2 para Amenazas y 3-4 para oportunidades. La matriz arroja en la calificación, que Reciclaje Bucaramanga no responde de manera adecuada a las oportunidades y amenazas que existen en el entorno, ya que el valor de la media es 2,5 y el valor ponderado es

menor; esto puede orientar parte de su estrategia en un análisis más profundo del entorno y en fortalecer su capacidad de responder adecuadamente y con celeridad a las amenazas.

Tabla 12.

MEFE Reciclaje Bucaramanga.

Matriz MEFE

Nº	Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
1	Por parte de las entidades gubernamentales competentes: Creación de decretos, planes, programas, marcos, sistemas, boletines y guías cuyo tema central es la gestión de residuos sólidos, creadas y divulgadas por entidades gubernamentales responsables del medio ambiente, comercio y gestión de servicios públicos y que compete a la razón de ser de Reciclaje Bucaramanga.	0,05	4	0,2
2	Generación de apoyos y subsidios financieros enfocados en el "crecimiento verde" lo cual permite que las empresas dedicadas a temas ambientales como Reciclaje Bucaramanga se beneficien frente a temas taxativos.	0,09	4	0,36
3	En 2013 fue creada la Política Nacional de Educación Ambiental que en búsqueda de transformación cultural da lugar al Proyecto Ambiental Escolar (PRAE) dentro de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) para todos los niveles de educación formal.	0,05	3	0,15

Nota: Matriz de evaluación de factores externos, empresa Reciclaje Bucaramanga, en la que se analiza el entorno en que se encuentra la empresa.

Tabla 12. (Continuación).

Matriz MEFE

Nº	Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
4	Decreto 1200 establece como indicador de gestión la cantidad de residuos sólidos aprovechados sobre la generación total de residuos sobre la cantidad de residuos sólidos dispuestos adecuadamente	0,05	4	0,2
5	Decreto 1076 reglamenta la "condecoración del reciclador" y comparendos ambientales	0,05	3	0,15
6	Decreto 2981 reglamenta las actividades principales y complementarias del servicio público de aseo y, entre otros aspectos, señala la obligatoriedad para los usuarios de realizar la separación en la fuente.	0,05	4	0,2
7	El Plan de Ordenamiento Territorial de Bucaramanga en los artículos 8 y 14 establece la intención de disminuir el impacto ambiental en cuanto a generación de residuos con un enfoque que dé prioridad a la reducción, reutilización y reciclaje, así como el fomento de una cultura de consumo sostenible acompañado de gestión de residuos que incluya separación en la fuente.	0,06	3	0,18
8	Según lo manifiesta la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) en su página web, apartado cámara de la Industria de Pulpa, Papel y Cartón establece esta industria es sostenible y generadora de empleo porque ha otorgado más de 80.000 empleos en diferentes regiones y tiene una participación del 2.5% en el PIB industrial.	0,01	3	0,03

Tabla 12. (Continuación).

Matriz MEFE

N°	Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
9	De acuerdo a la Resolución aprobada por la Asamblea General en septiembre de 2000 de Naciones Unidas, se espera de aquí a 2030, “ampliar la cooperación internacional y el apoyo prestado a los países en desarrollo para la creación de capacidad en actividades y programas relativos al [...] reciclado y tecnologías de reutilización”.	0,04	3	0,12
N°	Amenazas			0
1	Destinación inadecuada de los recursos por parte de entidades gubernamentales.	0,02	2	0,04
2	El sistema de asignación de recursos por parte del gobierno no cuenta con suficiente claridad ni divulgación.	0,04	1	0,04
3	La ANDI, entre otras agremiaciones requiere revisión de estados financieros representativos, entre otros criterios de la industria para permitir asociarse, no contar con la posibilidad de pertenecer significa menor posibilidad de lograr relacionamiento comercial y gestión de recursos, lo que representa desventaja competitiva.	0,04	1	0,04
4	Alto costo de tecnologías de la información y comunicación en gestión logística de materiales, unidades de venta y estrategia de CRM.	0,02	2	0,04

Tabla 12. (Continuación).

Matriz MEFE

Nº	Amenazas	Peso	Calificación	Ponderado
5	De acuerdo a la Superintendencia de Servicios Públicos los prestadores de recolección y transporte de residuos sólidos presentaban a 2015 un porcentaje de recaudo de tan solo 38% de residuos sólidos, por tanto la recolección de reciclaje se da un bajo grado, en Colombia y por tanto en Bucaramanga.	0,09	1	0,09
6	De acuerdo a la Política para la Gestión Integral de Residuos Sólidos en Colombia dentro de las problemáticas de la industria se encuentra que existen “pocos incentivos económicos [...] para minimizar la generación de residuos sólidos y aumentar los niveles de aprovechamiento y tratamiento de los mismos”.	0,07	2	0,14
7	De acuerdo a la Política para la Gestión Integral de Residuos Sólidos en Colombia “falta definir los roles específicos que permitan impulsar una gestión de residuos sólidos más allá del modelo lineal y, finalmente, no hay suficiente información sectorial para la toma de decisiones de política y para el seguimiento de la misma”	0,09	1	0,09

Tabla 12. (Continuación)

Matriz MEFE

N°	Amenazas	Peso	Calificación	Ponderado
8	El Sistema de Contabilidad Ambiental y Económica (ONU 2016) a mano de expertos y desde 1987 , se han dedicado a establecer un estándar estadístico para compilar indicadores consistentes y comparables, sin embargo debido a la magnitud de cada tema no ha sido viable debido a que distintos países presentan diferencias significativas por extensión territorial, población, PIB por habitante, estructura económica o dotación de recursos naturales, es así que el conjunto de datos no resulta totalmente coherente para los distintos temas y capítulos, tampoco arroja resultados realistas.	0,09	1	0,09
9	De acuerdo a la Política para la Gestión Integral de Residuos Sólidos en Colombia existe ausencia de conocimiento sobre la magnitud del problema así como falta de educación y participación ciudadana en el manejo ambiental de residuos.	0,09	1	0,09
TOTAL		1		2,25

De acuerdo a las puntuaciones de la presente matriz a Reciclaje Bucaramanga le conviene la toma de decisiones estratégicas centradas en aprovechar la recepción apoyos y subsidios financieros enfocados en el "crecimiento verde" a fin de beneficiarse frente a temas taxativos, de acuerdo al número obtenido en el porcentaje, 0,36; por otra parte puede hacerse seguimiento a las entidades interesadas en generar cooperación y apoyo internacional en Colombia para la creación de actividades y programas relativos al reciclado y tecnologías de reutilización porque éste ítem puntuó ponderado 0,03 como oportunidad, lo que indica que aunque tiene una baja probabilidad, es posible que suceda en el futuro.

La amenaza más significativa es la deficiencia de los incentivos económicos en pro de la minimización de residuos sólidos y aumento de los niveles de aprovechamiento y tratamiento de los mismos”, lo que indica que a pesar de que existen beneficios económicos relacionados al reciclaje y actividades similares, si el interés de Reciclaje Bucaramanga es demostrar a las empresas clientes proveedoras de residuos para posterior venta que el potencial retorno de la inversión es significativo, no debe tomarse en cuenta como carta de presentación los beneficios del gobierno si no que esto debe ir complementado con otros retornos clave.

6.3.3.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

David (2008) establece que La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una compañía, así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra. Las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales de ambas matrices (MPC y EFE) tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas; por consiguiente, las clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 _ fortaleza principal, 3 _ fortaleza menor, 2 _ debilidad menor y 1 _ debilidad principal. A continuación, se presenta la MPC de Reciclaje Bucaramanga.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que la fortaleza de los competidores de Reciclaje Bucaramanga es que cuenta con convenios con empresas de tipo público y privado, así como con infraestructura física y de transporte propia; por otra parte, se observa que la fortaleza competitiva de Reciclaje Bucaramanga es la estrategia comercial con presencia web, lo anterior permite ubicar a Reciclaje Bucaramanga como la menos competitiva, sin embargo se evidencia que cuenta con el factor diferenciador de posicionamiento en el mercado, sin embargo no debe dejarse de lado contemplar las fortalezas de los competidores y analizar la pertinencia de igualar el accionar.

Tabla 13.

MPC Reciclaje Bucaramanga.

Matriz de perfil competitivo

N°	Factor	Cooperativa Bello			Coopreser			Reciclaje Bucaramanga		
		Renacer			Coopreser			Bucaramanga		
		Peso	Calificación	Ponderado	Peso	Calificación	Ponderado	Peso	Calificación	Ponderado
1	Estrategia comercial con presencia en WEB	0,2	1	0,2	0,2	1	0,2	0,2	4	0,8
2	Convenios para recolección de residuos reciclables con empresas de carácter público o privado (p ej. Alcaldía de Bucaramanga)	0,4	4	1,6	0,4	4	1,6	0,4	3	1,2
3	Tipo de contrato con prestaciones sociales para sus trabajadores	0,2	2	0,4	0,2	3	0,6	0,2	1	0,2
4	Cuenta con infraestructura física y de transporte propia	0,2	4	0,8	0,2	4	0,8	0,2	1	0,2
5	Cuenta con planes de educación ambiental	0	1	0	0	2	0	0	3	0

Nota: Matriz de perfil competitivo de la empresa Reciclaje Bucaramanga, en las que se compara fortalezas y debilidades de ésta empresa con relación a los dos competidores más fuertes en el sector.

Tabla 13. (Continuación).

		Matriz de perfil competitivo								
N°	Factor	Cooperativa Bello			Coopreser			Reciclaje Bucaramanga		
		Renacer								
		Peso	Calificación	Ponderado	Peso	Calificación	Ponderado	Peso	Calificación	Ponderado
6	Comercializa planes de educación y certificación ambiental	0	1	0	0	1	0	0	4	0
7	Comercializa mecanismos de ahorro y reutilización de residuos (p. ej paneles solares)	0	1	0	0	1	0	0	4	0
TOTAL		1		3	1		3,2	1		2,4

6.4 Contextualización de la empresa Reciclaje Bucaramanga a 2023 a partir de la planeación estratégica.

6.4.1 Definición de la posición estratégica y evaluación de acciones de la empresa. PEYEA

Rowe, Mason y Dickel (1982) plantean que la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción por sus siglas PEYEA es una herramienta administrativa que a través de cuatro cuadrantes determina cuál es la posición estratégica de una empresa e indica el tipo de estrategia a seguir. Se observa que la posición estratégica de reciclaje Bucaramanga de acuerdo a las variables correspondientes a los ejes de Fuerza Financiera, Ventaja Competitiva, Estabilidad del Ambiente y Fuerza de la industria es de carácter AGRESIVO, por lo que debe explotar su posición favorable. A continuación, se muestra la matriz PEYEA para Reciclaje Bucaramanga.

Tabla 14.

Matriz posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA) Reciclaje Bucaramanga.

Matriz PEYEA

Dimensiones	Variables	Peso
Fuerza Financiera (+)	Capital de trabajo	5
	Rentabilidad	4
	Aprovechamiento de Estatuto Tributario Colombiano vigente, referentes a Deducción por inversiones en control y mejoramiento del medio ambiente	6
	Total	15
Ventaja Competitiva (-)	Conocimiento de la Legislación Ambiental Vigente	-1
	Estrategia de CRM	-1
	Portafolio ofertado	-1
Total	-3	
Estabilidad del Ambiente (-)	Conocimiento respecto a oferta de cantidades de residuos sólidos reciclables	-4
	Variabilidad de precios compra/venta de residuos sólidos reciclables	-6
	Control sobre demanda de cantidades de residuos sólidos reciclables	-4
Total	-14	
Fuerza de la Industria (+)	Potencial de Crecimiento	2
	Potencial de Utilidades	2
	Gobierno se encuentra interesado en promover crecimiento verde	3
Total	7	

Nota: Matriz PEYEA de la empresa Reciclaje Bucaramanga en la que se busca definir la posición estratégica de la empresa a fin de establecer las estrategias óptimas a seguir para lograr mayor competitividad.

Conclusión:

Para el eje X: $X = VC + FI$

Para el eje y: $Y = FF + EA$

El promedio para la VC es: $-3/3 = -1$

El promedio para la FI es: $7/3 = 2,33$

El promedio para la EA es: $-14/3 = -4,67$

El promedio para la FF es: $15/3 = 5$

El vector direccional coordina: Eje x: $-1+2,33 = 1.33$

El vector direccional coordina Eje y: $5 + (-4,67) = 0.33$

Punto de grafica (1.33, 0.33) Posición agresiva

Las estrategias que son viables, en consonancia con el cuadrante agresivo son penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal y diversificación. (Sierra, 2018)

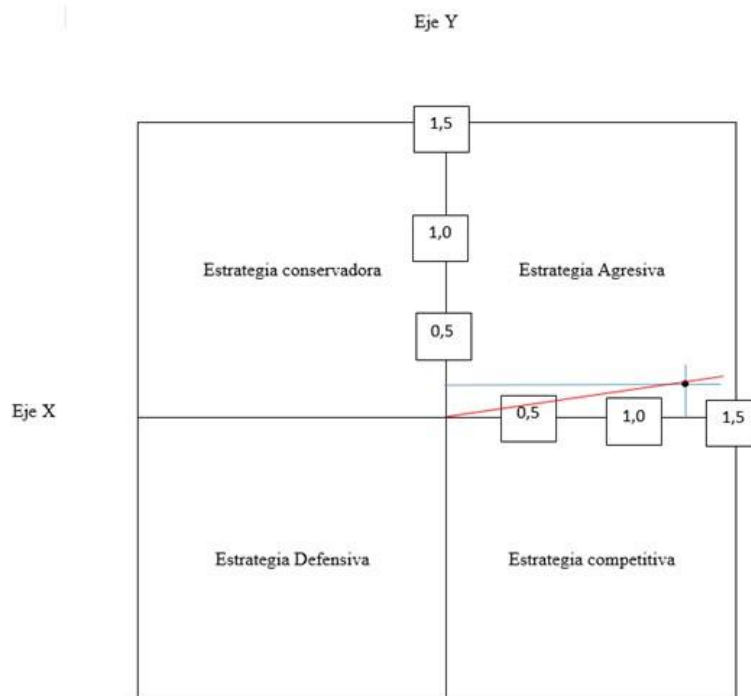


Figura 13. Plano cartesiano resultado Matriz PEYEA Reciclaje Bucaramanga.

Una vez más David 2003 en su libro Conceptos de administración estratégica, hace referencia a cada una de las opciones relacionadas con la posición agresiva, opciones viables para que una empresa en ésta posición desarrolle para asegurar el éxito, son como se especifican a continuación y debe evaluarse su aplicación en Reciclaje Bucaramanga.

La estrategia de penetración en el mercado consiste en que los clientes actuales compren más productos y atraigan a los clientes de la competencia o clientes potenciales, puede ser comprando empresas que operan con el mismo formato comercial en el mismo mercado o explotando franquicias en el mismo mercado. El desarrollo de mercado se divide en estrategias de liderazgo, de Nicho de Mercado y estrategias competitivas. Las estrategias de liderazgo se dividen en dos, internacionalización o introducción en otros mercados con el mismo formato comercial y ofertar nuevos formatos al mismo mercado; las estrategias competitivas buscan invertir para captar clientes de la competencia, se dividen en tres, Ataque frontal (atacan precio, producto, distribución y promoción del competidor), Ataque en los costados (atacar los puntos más flojos del líder) y Ataque de derivación (enfoca áreas del negocio que el líder no ataca); las estrategias de Nicho de Mercado, consisten en ofrecer un producto muy especializado y que no entra en competencia directa con el líder. (David 2003)

Desarrollo de negocio, significa que la empresa haga gestión multidisciplinar para la definición de productos y servicios, encaminada en seguir creciendo, implica identificar y aprovechar oportunidades que no han sido explotadas, innovar tanto de la tecnología como de los procesos de negocios, requiere definir la metodología de trabajo y objetivos, alineado esto con la estrategia global de la empresa. Desarrollo de un nuevo producto es el proceso en marketing y economía mediante el cual una empresa busca participar en un determinado mercado a través de la inclusión

en el mismo de un bien o servicio novedoso, o con una completa modificación y/o actualización de uno anterior, debe estar incluido en el plan de marketing y de negocio. (David 2003)

La estrategia de Integración hacia atrás consistente en aumentar el control sobre los proveedores, por ejemplo, la adquisición del dominio sobre los mismos, controlar más de cerca a los proveedores para garantizar la actividad de la empresa. La integración hacia adelante es aquella que adquiere cualquier empresa o fabricante que decide tomar parte en las etapas finales del proceso productivo como puede ser la distribución, esto genera que las empresas supriman los intermediarios y que tengan un contacto directo con los minoristas. (David 2003)

La Integración horizontal es una estrategia que adopta una compañía cuando busca ofrecer sus productos o servicios en diferentes mercados. Existen dos tipos de integración horizontal: de marketing (busca mayor cobertura de mercado) y de producción (establecer plantas en lugares en los que se ofrecen productos similares). La diversificación tiene como objetivo llegar a nuevos nichos del mercado y generar negocios que suponía fuera de su ámbito de acción, busca combinar actividades previas y nuevas para ofertar resultados mejores que los que se darían por separado. (David 2003)

6.4.2 Definición de la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica es un instrumento que permite evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos (David, F., 2008). Los factores críticos de éxito se agruparon en tres estrategias temáticas y se puntuaron, de lo cual resultó que la estrategia más atractiva, más conveniente o que con mayor probabilidad puede llevar a la empresa al éxito será la centradas en el conocimiento de la legislación vigente, seguidas por las Estrategias centradas en ofertas únicas de valor para cada

cliente y en la última posición se ubican las Estrategias centradas en la generación de alianzas comerciales con empresas competidoras en la industria.

Las estrategias viables en consonancia con el PEYEA son penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal y diversificación (Sierra, D., 2018); por tanto se observa viable que en consonancia con la propuesta misional y la visión que se haga en éste sentido desarrollo de mercado con estrategias competitivas enfocadas en dos tipos de actuar, uno atacar los puntos más flojos de los líderes del mercado y ataque en áreas del negocio que el líder no ataca, principalmente con un desarrollo de negocio, que se definiría como un servicio novedoso.

Tabla 15.

Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MPEC) Reciclaje Bucaramanga.

Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica									
Factores Críticos de Éxito			Estrategias centrada en el conocimiento de la legislación vigente		Estrategias centradas en la generación de alianzas comerciales con empresas competidoras en la industria		Estrategias centradas en ofertas únicas de valor para cada cliente		
Nº	Oportunidades	Peso	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
1	Por parte de las entidades gubernamentales competentes: creación de decretos, planes, programas, marcos, sistemas, boletines y guías cuyo tema central es la gestión de residuos sólidos, creadas y divulgadas por entidades gubernamentales responsables del medio ambiente, comercio y gestión de servicios públicos y que compete a la razón de ser de Reciclaje Bucaramanga.	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	

Nota: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica empresa Reciclaje Bucaramanga en la que se busca evaluar en conjunto sus factores críticos de éxito.

Tabla 15. (Continuación).

Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

N°	Factores Críticos de Éxito	Oportunidades	Peso	Estrategias centrada en el conocimiento de la legislación vigente		Estrategias centradas en la generación de alianzas comerciales con empresas competidoras en la industria		Estrategias centradas en ofertas únicas de valor para cada cliente	
				PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
2	Generación de apoyos y subsidios financieros enfocados en el "crecimiento verde" lo cual permite que las empresas dedicadas a temas ambientales como Reciclaje Bucaramanga se beneficien frente a temas taxativos.		0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36
3	En 2013 fue creada la Política Nacional de Educación Ambiental que en búsqueda de transformación cultural da lugar al Proyecto Ambiental Escolar (PRAE) dentro de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) para todos los niveles de educación formal.		0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2
4	Decreto 1200 establece como indicador de gestión la cantidad de residuos sólidos aprovechados sobre la generación total de residuos sobre la cantidad de residuos sólidos dispuestos adecuadamente		0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1
5	Decreto 1076 reglamenta la "condecoración del reciclador" y comparendos ambientales		0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
6	Decreto 2981 reglamenta las actividades principales y complementarias del servicio público de aseo y, entre otros aspectos, señala la obligatoriedad para los usuarios de realizar la separación en la fuente.		0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1

Tabla 15. (Continuación).

Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

N°	Oportunidades	Peso	Estrategias centrada en el conocimiento de la legislación vigente		Estrategias centradas en la generación de alianzas comerciales con empresas competidoras en la industria		Estrategias centradas en ofertas únicas de valor para cada cliente	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
7	El Plan de Ordenamiento Territorial de Bucaramanga en los artículos 8 y 14 establece la intención de disminuir el impacto ambiental en cuanto a generación de residuos con un enfoque que dé prioridad a la reducción, reutilización y reciclaje, así como el fomento de una cultura de consumo sostenible acompañado de gestión de residuos que incluya separación en la fuente.	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12

Tabla 15. (Continuación).

Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

N°	Oportunidades	Peso	Estrategias centrada en el conocimiento de la legislación vigente		Estrategias centradas en la generación de alianzas comerciales con empresas competidoras en la industria		Estrategias centradas en ofertas únicas de valor para cada cliente		
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
8	Según lo manifiesta la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) en su página web, apartado cámara de la Industria de Pulpa, Papel y Cartón establece esta industria es sostenible y generadora de empleo porque ha otorgado más de 80.000 empleos en diferentes regiones y tiene una participación del 2.5% en el PIB industrial.	0,01	*	*	*	*	*	*	
9	De acuerdo a la Resolución aprobada por la Asamblea General en septiembre de 2000 de Naciones Unidas, se espera de aquí a 2030, “ampliar la cooperación internacional y el apoyo prestado a los países en desarrollo para la creación de capacidad en actividades y programas relativos al [...] reciclado y tecnologías de reutilización”.	0,04	4	0,16	2	0,08	1	0,04	
Amenazas									
10	Destinación inadecuada de los recursos por parte de entidades gubernamentales.	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	
11	El sistema de asignación de recursos por parte del gobierno no cuenta con suficiente claridad ni divulgación.	0,04	3	0,12	1	0,04	1	0,04	

Tabla 15. (Continuación).

Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica									
Factores Críticos de Éxito			Estrategias centrada en el conocimiento de la legislación vigente		Estrategias centradas en la generación de alianzas comerciales con empresas competidoras en la industria		Estrategias centradas en ofertas únicas de valor para cada cliente		
N°	Amenazas	Peso	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
12	La ANDI, entre otras agremiaciones requiere revisión de estados financieros representativos, entre otros criterios de la industria para permitir asociarse, no contar con la posibilidad de pertenecer significa menor posibilidad de lograr relacionamiento comercial y gestión de recursos, lo que representa desventaja competitiva.	0,04	3	0,12	1	0,04	1	0,04	
13	Alto costo de tecnologías de la información y comunicación en gestión logística de materiales, unidades de venta y estrategia de CRM.	0,02	*	*	*	*	*	*	
14	De acuerdo a la Superintendencia de Servicios Públicos los prestadores de recolección y transporte de residuos sólidos presentaban a 2015 un porcentaje de recaudo de tan solo 38% de residuos sólidos, por tanto la recolección de reciclaje se da en bajo grado, en Colombia y por tanto en Bucaramanga.	0,09	*	*	*	*	*	*	
15	De acuerdo a la Política para la Gestión Integral de Residuos Sólidos en Colombia dentro de las problemáticas de la industria se encuentra que existen “pocos incentivos económicos [...] para minimizar la generación de residuos sólidos y aumentar los niveles de aprovechamiento y tratamiento de los mismos”.	0,07	3	0,21	1	0,07	1	0,07	

Tabla 15. (Continuación).

Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica								
Factores Críticos de Éxito			Estrategias centrada en el conocimiento de la legislación vigente		Estrategias centradas en la generación de alianzas comerciales con empresas competidoras en la industria		Estrategias centradas en ofertas únicas de valor para cada cliente	
N°	Amenazas	Peso	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
16	De acuerdo a la Política para la Gestión Integral de Residuos Sólidos en Colombia “falta definir los roles específicos que permitan impulsar una gestión de residuos sólidos más allá del modelo lineal y, finalmente, no hay suficiente información sectorial para la toma de decisiones de política y para el seguimiento de la misma”	0,09	*	*	*	*	*	*
17	El Sistema de Contabilidad Ambiental y Económica (ONU 2016) a mano de expertos y desde 1987 , se han dedicado a establecer un estándar estadístico para compilar indicadores consistentes y comparables, sin embargo debido a la magnitud de cada tema no ha sido viable debido a que distintos países presentan diferencias significativas por extensión territorial, población, PIB por habitante, estructura económica o dotación de recursos naturales, es así que el conjunto de datos no resulta totalmente coherente para los distintos temas y capítulos, tampoco arroja resultados realistas.	0,09	*	*	*	*	*	*

Tabla 15. (Continuación).

Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica								
Factores Críticos de Éxito			Estrategias centrada en el conocimiento de la legislación vigente		Estrategias centradas en la generación de alianzas comerciales con empresas competidoras en la industria		Estrategias centradas en ofertas únicas de valor para cada cliente	
N°	Amenazas	Peso	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
18	De acuerdo a la Política para la Gestión Integral de Residuos Sólidos en Colombia existe ausencia de conocimiento sobre la magnitud del problema así como falta de educación y participación ciudadana en el manejo ambiental de residuos.	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36
Fortalezas								
19	Conocimientos de los trabajadores de Reciclaje Bucaramanga en cada una de sus especialidades de cargo.	0,02	1	0,02	1	0,02	4	0,08
20	Proceso de gestión logística y comercial.	0,05	*	*	*	*	*	*
21	Conocimiento de la estrategia que genera valor agregado por parte de los trabajadores de Reciclaje Bucaramanga.	0,09	*	*	*	*	*	*
22	Conocimiento nivel experto de materiales reciclables y nicho de negocio.	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36
23	Gestión de personas: trabajo por responsabilidades y horario flexible.	0,01	*	*	*	*	*	*
24	Conocimiento en planeación y presentación de proyectos en entidades nacionales e internacionales para obtener financiación.	0,01	4	0,04	1	0,01	1	0,01

Tabla 15. (Continuación).

Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

N°	Factores Críticos de Éxito	Fortalezas	Peso	Estrategias centrada en el conocimiento de la legislación vigente		Estrategias centradas en la generación de alianzas comerciales con empresas competidoras en la industria		Estrategias centradas en ofertas únicas de valor para cada cliente	
				PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
25	Relacionamiento con actores clave de la industria en Bucaramanga y su área metropolitana por parte de los trabajadores.		0,01	*	*	*	*	*	*
26	Ejecución de estrategia publicitaria en medios que genera recordación de marca y visibilidad del proceso de gestión de residuos sólidos en la ciudad.		0,05	*	*	*	*	*	*
27	Diversificación en la oferta de productos para clientes.		0,01	3	0,03	1	0,01	4	0,04
28	Creación de decretos, planes, programas, marcos, sistemas, boletines y guías cuyo tema central es la gestión de residuos sólidos, creadas y divulgadas por entidades gubernamentales responsables del medio ambiente, comercio y gestión de servicios públicos y que compete a la razón de ser de Reciclaje Bucaramanga.		0,1	*	*	*	*	*	*
Debilidades									
29	Falta de dedicación de tiempo a desarrollo y entrega de tareas asignadas debido a tipo de contrato por prestación de servicios.		0,05	*	*	*	*	*	*
30	Desconocimiento total o parcial de la legislación en materia de residuos sólidos por parte de los trabajadores.		0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05

Tabla 15. (Continuación).

Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica								
Factores Críticos de Éxito		Estrategias centrada en el conocimiento de la legislación vigente			Estrategias centradas en la generación de alianzas comerciales con empresas competidoras en la industria		Estrategias centradas en ofertas únicas de valor para cada cliente	
N°	Debilidades	Peso	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
36	Seguimiento y monitoreo semanal a las cantidades de material reciclable generado por cada cliente a fin de asegurar y potenciar cantidades de material óptimas para el desarrollo del negocio.	0,1	*	*	*	*	*	*
37	Carencia de recurso humano y económico para mayor cobertura en la recolección de reciclaje en aquellas empresas que no generan suficiente cantidad de reciclaje pero que desean disponer de manera óptima sus residuos.	0,01	*	*	*	*	*	*
38	La ANDI, entre otras agremiaciones requiere revisión de estados financieros representativos de la industria para permitir incorporación, sin embargo, Reciclaje Bucaramanga no cuenta flujo de caja significativa. Dichas agremiaciones impulsan relaciones comerciales y gestión de recursos, lo que representa desventaja competitiva.	0,02	*	*	*	*	*	*
Total				3,15		2,12		2,39

6.4.3 Planteamiento del Problema

Desde el planteamiento prospectivo no se encuentra viable en el horizonte de tiempo que Reciclaje Bucaramanga logre su misión a 2020 tal como la empresa lo propone, aunque en el

presente estudio se hace la contextualización a 2023, se sugiere que se plantee como límite mínimo a 2025, debido a tres condiciones problemáticas que requerirán mayor análisis y conocimiento del mercado, dichas condiciones son, primero el panorama económico de Colombia, que incluye su relación con la economía mundial y la participación que tiene el mercado y el crecimiento verde; segundo la estrategia diferencial respecto a la virtualización del proceso en conexión con el interés y la viabilidad de que potenciales clientes desean hacer gestión de sus residuos sólidos y tercero, abarcando dos aspectos, a saber: formar al público y generar contenido digital el hecho de que a nivel nacional y latinoamericano se ha reconocido a través de estudios por entidades competentes en el tema de los residuos sólidos, que la información en el tema es escasa, hablando de todo el ecosistema como conjunto, actores, empresas y legislación.

Economía

La revista *The Economist* a través de su unidad de inteligencia publicó en 2017 un estudio respecto a los desafíos enfrentados por el reciclaje en América Latina y el Caribe, en el que se afirma que no existe suficiente transparencia y datos en los sistemas de información de gestión de residuos sólidos, aunque se orienta al carácter inclusivo del oficio e incluye a la ciudad de Bogotá como término de referencia en Colombia, establece que algunos de los retos en el tema es “*la ausencia de información pública en temas de reciclaje*” y “*la falta de acceso de organizaciones de recicladores a formar parte de licitaciones para la cadena GIRS*”.

Como empresas o razones sociales legalmente constituidas el ingreso económico de los trabajadores de la industria del reciclaje está íntimamente ligado a su incorporación formal a la cadena de valor de la gestión de residuos sólidos y al proceso de comercialización del material reciclable, sujeto a las condiciones del mercado. Dichos trabajadores no están incorporados

formalmente a las empresas de acuerdo al Economist (2017) en Bogotá como por Alcaldía de Bucaramanga (2015) en Bucaramanga, en Bogotá del total de recicladores

El 62% se encuentran cubiertos por el sistema subsidiado de salud y el 26%, por el contrario, no disponen de ninguna cobertura de salud. El 75% cuenta con vivienda o algún techo para dormir, mientras que el 21% duerme en las calles o en cambuches improvisados.

En Bucaramanga una de las tres empresas de reciclaje más significativas de la ciudad, que cuenta con 95 recicladores sólo 5 personas cuentan con un contrato de trabajo con prestaciones sociales, es decir un 5%, el otro 95% no cuenta con remuneración fija por la informalidad del desarrollo de su labor.

Asimismo, la Dirección Nacional de Planeación en su documento Diagnóstico de crecimiento verde DCV (2017) establece que dicha informalidad tiende a estar vinculada a la pobreza lo que se considera como limitante interna para el crecimiento económico nacional y que resulta en que la economía a crezca a un nivel inferior a su potencial. Más adelante menciona que el Fondo Monetario Internacional es menos optimista con la economía colombiana respecto al crecimiento mundial, indicando que crecería un 1 % menos en los años en los que se desarrolló el diagnóstico.

El mismo DCV (2017) especifica que la economía nacional ha sido impactada negativamente a raíz de la caída de precios internacionales de los productos básicos aunado al aumento de precios de las materias primas que a su vez afectó el dinamismo de otros sectores; considera el análisis de prospectiva del crecimiento económico hasta el año 2030 como inercial, donde las variables macro y de crecimiento verde evolucionan de manera similar a su desempeño histórico reciente, por tanto, asegura que con base en dicho escenario, el crecimiento económico podrá aproximarse a un nivel potencial de 4 % en el largo plazo; sugiere la implementación de estrategias y acciones orientadas

al medioambiente, no centradas en la explotación intensiva de los recursos naturales, la cual no es sostenible pero que ha sido la estrategia de Colombia en los últimos años, concluyendo que implementar dichas estrategias le representarán mayor inserción en las cadenas globales de valor y menor vulnerabilidad frente a la volatilidad de los mercados .

Virtualización del proceso de gestión de residuos sólidos

La virtualización se justifica por tres cosas transversalmente aplicables a todas las empresas: procesos enfocados en la eficiencia de recursos, retorno de la inversión y mayor rentabilidad de los procesos. El reto de aumentar la productividad y competitividad de la economía colombiana, exige una mayor diversificación, así como incremento de valor agregado para ampliar el grado de inserción comercial, la transición del mundo hacia modelos económicos más sostenibles abre el paso a nuevas oportunidades económicas y nichos de mercado para las cuales el país debe prepararse de acuerdo al Diagnóstico de crecimiento verde (2017), dentro de los cuales se encuentra la gestión de nuevas tecnologías.

Los cambios en las materias primas empleadas para la producción, el avance de las energías renovables y la cultura de consumo verde, incidirán en el posicionamiento de productos en el mercado, por ejemplo los *“nuevos hábitos de consumo se orientan a evitar los productos desechables, elegir productos duraderos o fácilmente reparables, utilizar productos libres de sustancias contaminantes [...], ahorrar energía y utilizar energías renovables”* y demás aspectos como estos de acuerdo a lo que establece el Diagnóstico de crecimiento verde (2017), posicionar un producto marca o servicio requiere generación de estrategias publicitarias que, de acuerdo a lo anterior tendrán mejor receptividad si son ambientalmente amigables. El DCV concluye respecto

a éste tema que la puesta en marcha de un modelo de crecimiento verde abarcará compromiso, entre otros, “de los actores relevantes del sector público y privado para dar soporte al proceso”.

Gestión de la información

Se observa que la injerencia de la gestión de la información se sitúa como relevante por tres aspectos: la necesidad de tener una fuerza de trabajo educada en gestión ambiental para posicionarse como una empresa más productiva, la oferta de exportación se ha modificado de acuerdo a políticas internacionales en las que prima la eficiencia energética y la generación de información desde la perspectiva normativa que vincule la transformación cultural, es decir, encamine a acciones. La Dirección Nacional de Planeación (2017) y The Economist (2017) plantean lo anterior de la siguiente manera: primero

Entre 2014 y 2018, la población potencialmente más productiva representará la mayor proporción de la población en Colombia y la población de mayor edad continuará ampliándose de manera significativa, lo cual trae varios retos. Primero, la ocasión de acrecentar las posibilidades de producción de la economía a través de una fuerza de trabajo mejor calificada y ajustada a las necesidades del aparato productivo, lo que dependerá de la apuesta en términos de política de educación.

Segundo

Dada la actual concentración de la oferta exportable colombiana y de sus destinos comerciales, se prevén dificultades para que el país genere crecimiento a partir del comercio exterior en los próximos años con los productos de exportación actuales, ya que la demanda por importaciones de materias primas por parte de las economías desarrolladas tiende a disminuir por los esfuerzos de productividad y eficiencia en el uso de los recursos y cambios en la matriz energética que se están imponiendo en el mundo.

Tercero, hablando de reciclaje

La dimensión normativa enmarcada con relación a [...] generación de información [...] presenta un puntaje bajo [...]. Los gobiernos locales no han realizado inversiones significativas para generar información en el marco de reciclaje [...], así como tampoco para crear programas sostenidos de comunicación y difusión. Que sugieren

O en otros casos se observa que en *“la recopilación de información sobre PGIRS [...] los datos no eran recientes”*. En consonancia con lo anterior afirman que algunos de los desafíos que poseen los ciudadanos sobre la problemática del manejo de basuras es la *“invisibilidad”* social en la que se encuentran, la falta de términos de comunicación estado - ciudadanía porque se carece de campañas para fomentar y difundir el reciclaje y en algunos casos si existen no se presentan como significativas, entre otras cosas por ser esporádicas.

El Departamento Nacional de Planeación cita al Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 *“Todos por un Nuevo País”* que menciona como factor perteneciente al progreso del país el crecimiento verde a fin de promover de manera específica el *“desarrollo económico sostenible, la competitividad y la reducción de vulnerabilidades ante los impactos de cambio climático”*, sin embargo a pesar de que no se había contemplado de manera formal en el país, su aplicabilidad depende de políticas de crecimiento verde que den lugar a la consolidación de la transformación con metas específicas y articuladas con políticas internacionales.

6.4.4 Análisis estructural prospectivo de la organización a partir del método MIC MAC

El método MICMAC emplea la valoración por consenso de ciertas variables, dicha valoración la realizan los denominados expertos, que para el caso son los trabajadores de Reciclaje Bucaramanga. Como se mencionó anteriormente, el MICMAC es un software que genera una clasificación, dicha clasificación será representada en los denominados “planos de influencia” que sugieren el alcance o impacto que tiene una variable en el desarrollo en la estrategia empresarial, adicionalmente se presenta la matriz relacional que hace referencia al a validez interna por el análisis de interacciones.

6.4.4.1 Definición de variables

El listado de variables presente de manera transversal en el análisis de la empresa Reciclaje Bucaramanga y que competen al presente estudio, son como se establecen a continuación:

Tabla 16.

Listado de variables.

Listado de variables	Definición
Proceso logístico innovador	La distribución y flujo de los residuos reciclables desde el almacenamiento en los espacios de los clientes generadores hasta los clientes transformadores busca promover y mantener ambientes limpios, con ambientes aptos (p ej. humedad relativa en el caso del papel y cartón), usar metodología PEPS, Toma física de los inventarios, auditar existencias, realizar conteos cíclicos. Lo cual aleja la percepción del reciclaje del concepto de basura.

Nota: Listado de variables de la empresa Reciclaje Bucaramanga, presentes en el desempeño de su actuar como empresa.

Tabla 16. (Continuación).

Listado de variables	Definición
Estrategias de marketing centradas en la producción digital	Mercadeo que usa producción de contenido en aplicaciones para dispositivos electrónicos y redes sociales con el objetivo de atraer nuevos negocios, crear relaciones y desarrollar una identidad de marca, comunicándose con el público de forma directa y en el momento adecuado, que permite mayor retorno sobre la inversión, tiene métricas claras, sucede en tiempo real y que puede segmentar su alcance por límites geoFiguras
Estrategias de marketing diferenciadas por canales digitales	Mercadeo enfocado en la personalización de clientes y obtener información de aquellos que interactúan con las aplicaciones, creando acciones cada vez más eficientes rápidamente que permiten ajustar el tipo de producción digital.
Estrategias de valor agregado para clientes	La personalización del servicio que permite identificar necesidades particulares en cada caso como frecuencia de recogidas, cantidad de capacitaciones y temáticas a abordar.
Competitividad por conocimiento de la legislación	Cada actor involucrado como prestador del servicio que Reciclaje Bucaramanga ofrece cuenta con conocimiento actualizado de políticas, decretos, resoluciones y demás existentes en Colombia sobre la temática
Relacionamiento Estratégico	Generación y presencia en el tiempo de contactos comerciales, académicos y políticos con quienes se tiene interdependencias significativas de acuerdo a la línea de negocio.
Capacidad de Negociación	Habilidad presente en el equipo humano para crear un ambiente que propenda en colaboración y logro de compromisos duraderos que favorezcan el crecimiento de económico de Reciclaje Bucaramanga y la empresa cliente.
Conocimiento y experiencia del talento humano	Habilidades y competencias en conocimientos específicos de los trabajadores en cada una de sus especialidades de cargo.

Tabla 16. (Continuación).

Listado de variables	Definición
Diversificación en la oferta de productos ofrecidos a clientes.	Cantidad de productos y servicios que forman parte del portafolio de Reciclaje Bucaramanga que se ajustan a diferentes necesidades eco-amigables de las empresas.
Equipos para Separación y compactación de Residuos	Maquinaria especializada para la transformación de reciclaje en embalajes adecuados para transporte y disposición final.
Gestión y control de indicadores	Enfoque por medición de resultados por procesos y cargos, que aseguren cumplimiento de objetivos que tienen como fin lograr la misión y la visión.
Beneficios taxativos del gobierno	Exenciones en monto de pago a impuestos del gobierno por la aplicación de normas que propenden por el cuidado del medio ambiente como reciclaje y energía solar.
Accesibilidad a la información	Disponibilidad de políticas, procesos, estados financieros que soportan todo tipo de procesos y toma de decisiones. Información tanto externa como interna, concerniente al reciclaje.
Estrategia de cooperación interempresas : Cuentas de Participación	Promoción y comercialización de productos ecoamigables por los cuales se recibe remuneración económica o en especie y que contribuyen al desarrollo dela misión y la visión.
Estrategia de cooperación interempresas : Joint Venture	Contrato comercial que permite ingreso de flujo de caja como pago de bienes que se recibirán no de manera inmediata sino dentro de un plazo pactado.

Tabla 16. (Continuación).

Listado de variables	Definición
Estrategia de CRM con recicladores de base	Ejecución de programa que genere vínculos emocionales a través del trato personalizado con personas cuyo oficio principal sea el reciclaje de calle.
Estrategia de marketing por diseño interior	Mobiliario reciclable, aromarketing, paredes pintadas de negro, música. Todo incorporado para hacer que reciclar sea una experiencia agradable y haga que los recicladores quieran volver, generar disrupción en la manera en cómo se ha vivido el reciclaje hasta ahora.
Alianzas con sector transporte	Acuerdos comerciales con tarifas económicas preferenciales que busquen menores costos y propendan por el logro del punto de equilibrio.
Alianzas con competidores del sector	Estrategia de agremiación cooperación para el logro de metas de la industria del reciclaje que promueva sana interacción y apoyo mutuo enfocado en el gana gana.
Tipo de contratación talento humano	Prestación de servicios que asegure que los trabajadores logran metas específicas dentro de sus propios tiempos y espacios.
Estrategias de gestión de bajo costo	Mobiliario reciclado, uso de energía solar, logística de flujo de materiales bajo Joint Venture, contratos por prestación de servicios que aseguran ahorro de carga prestacional. Movilización de kilos de reciclaje por clientes principales y secundarios.
Certificación en normativas colombianas respecto a gestión de residuos	Servicio bandera: certificación de empresas en normativas de obligatorio cumplimiento.

Tabla 16. (Continuación).

Listado de variables	Definición
Cantidad de residuos comercializados en la actualidad	Máximo histórico de 30% del total de los residuos reciclados, lo que indica que existe un 70% de posibilidades de mayor aprovechamiento.
Cumplimiento en legislación laboral	Reciclaje Bucaramanga cumple con toda la reglamentación de ley en contratos comerciales.
Cumplimiento en legislación comercial	Reciclaje Bucaramanga cumple con toda la reglamentación de ley en contratos laborales.

6.4.4.2 Planos de influencia

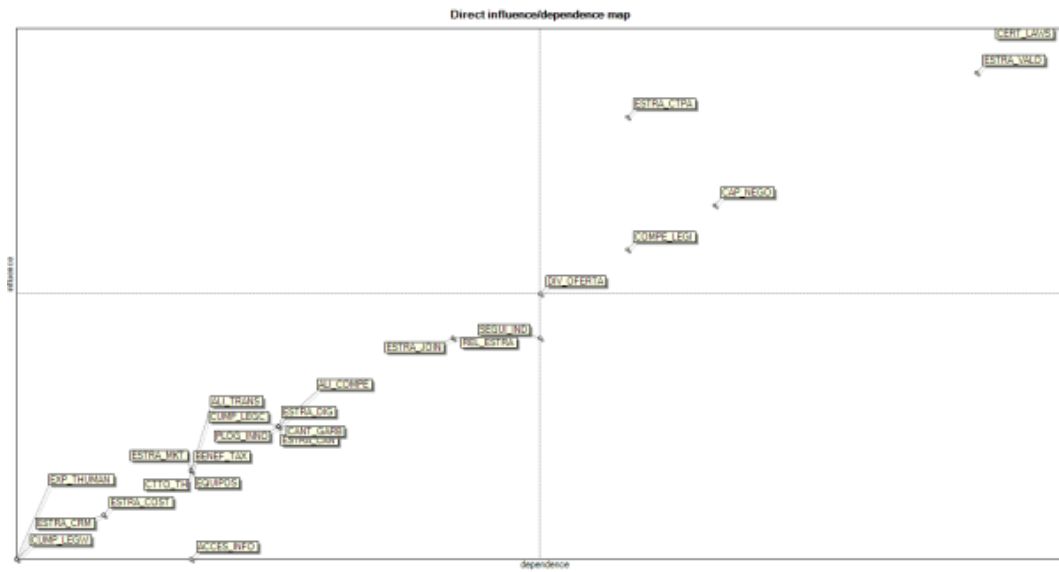


Figura 14. Plano de Influencia Directa de cada una de las variables en la empresa Reciclaje Bucaramanga, resultante de la calificación de las mismas por parte de los expertos y su respectivo análisis a través del software MICMAC.

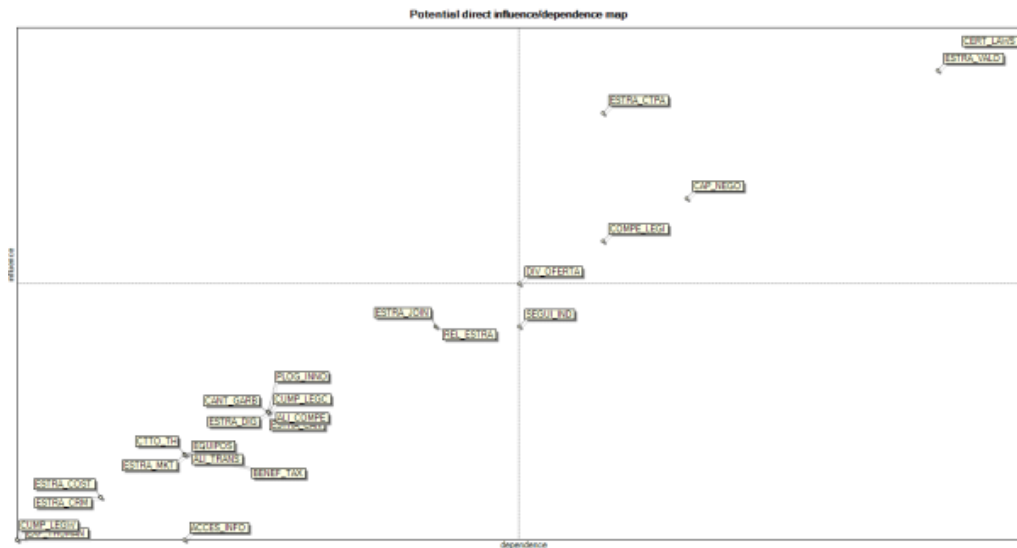


Figura 15. Plano de Influencia Indirecta de cada una de las variables en la empresa Reciclaje Bucaramanga, resultante de la calificación de las mismas por parte de los expertos y su respectivo análisis a través del software MICMAC.

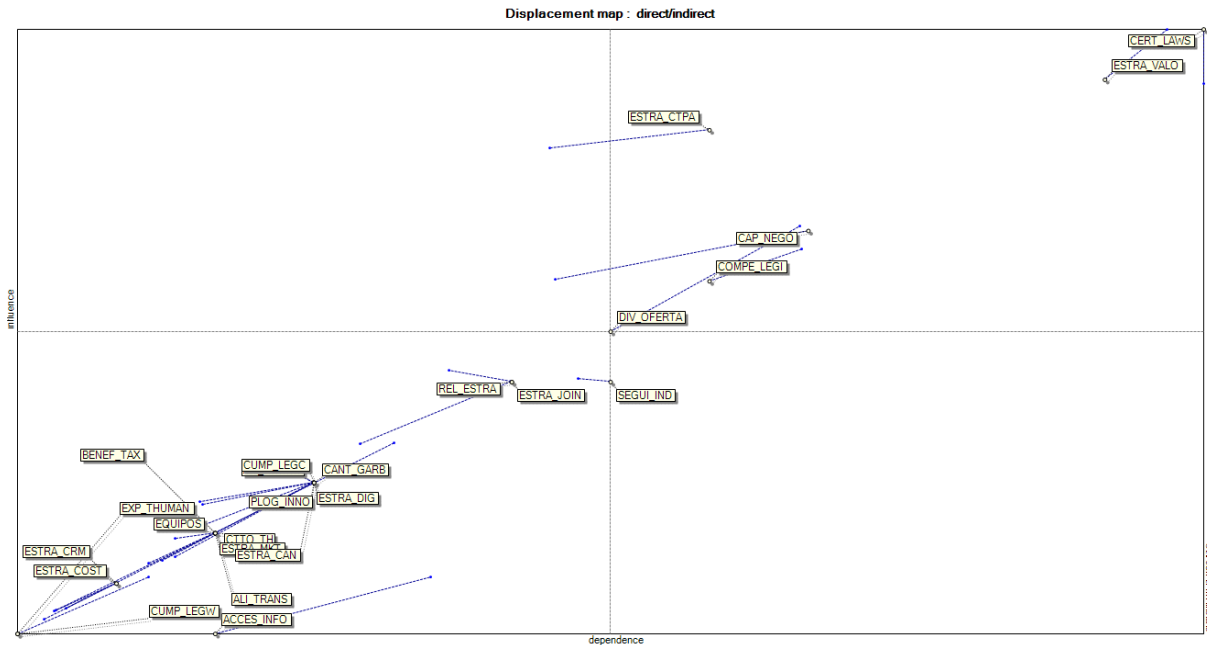


Figura 16. Plano de Desplazamientos de cada una de las variables en la empresa Reciclaje Bucaramanga, resultante de la calificación de las mismas por parte de los expertos y su respectivo análisis a través del software MICMAC.

6.4.4.3 Características de la Matriz

Tabla 17.

Matriz MIC MAC Reciclaje Bucaramanga

INDICATOR	VALUE
Matrix size	25
Number of iterations	2
Number of zeros	521
Number of ones	92
Number of twos	4

Nota: análisis de la interacción de las variables usadas para el software MICMAC.

Tabla 17. (Continuación).

INDICATOR	VALUE
Number of threes	8
Number of P	0
Total	104
Fillrate	16,64%

Los resultados de las interacciones muestran que las variables Certificación en normativas colombianas respecto a gestión de residuos, Estrategias de valor agregado para clientes, Estrategia de cooperación interempresas : Cuentas de Participación y Capacidad de negociación, son las que mayor influencia tiene sobre las demás variables, asimismo se observa que las variables que son más independientes de las otras son Conocimiento y experiencia del talento humano, Cumplimiento en legislación laboral, Estrategia de CRM con recicladores de base y Estrategias de gestión de bajo costo.

Por lo anterior se deduce que la estrategia debe estar concentrada en las cuatro variables de mayor influencia al situarse en la denominada "zona de conflicto" de la esquina superior derecha; mientras que las variables Competitividad por conocimiento de la legislación y Diversificación en la oferta de productos ofrecidos a clientes permiten el funcionamiento normal del sistema por situarse hacia la esquina superior derecha, pero en un nivel intermedio.

Las variables Conocimiento y experiencia del talento humano y Cumplimiento en legislación laboral se presentan como variables autónomas por ubicarse como las variables más cercanas a la esquina inferior izquierda; las variables Relacionamiento Estratégico, Gestión y control de indicadores y Estrategia de cooperación interempresas: Joint Venture se presentan como palanca secundaria por encontrarse en el nivel intermedio del plano. De acuerdo a la matriz de

desplazamiento, las variables Estrategia de cooperación interempresas: Cuentas de Participación y Capacidad de negociación son las que más carácter estratégico tienen debido a la combinación de dependencia y desplazamiento.

6.5 Estrategias y plan de mejora de la empresa Reciclaje Bucaramanga

6.5.1 Análisis de Impactos Cruzados para la construcción de escenarios Apuesta, a partir de la aplicación del SMIC PROB – EXPERT

6.5.1.1. Definición del Perfil de los expertos

Tabla 18.

Perfil de los expertos Reciclaje Bucaramanga.

Definición del Perfil de los Expertos			
Experto	Formación Académica	Experiencia	Rol
		Diez años de experiencia en liderazgo de programas de gestión ambiental, auditoria de los procesos desarrollados por las industrias, procesos educativos al interior de las organizaciones,	Profesional de Gestión del Conocimiento
Tatiana	Ingeniera Ambiental de Unidades Tecnológicas de Santander, Magister en Calidad y Gestión	manipulación de sustancias, segregación de residuos, medición y análisis de indicadores.	
Alexandra Castañeda	Integral de Universidad Santo Tomás.	Experta en la gestión de conceptos sanitarios, habilitación de servicios de salud, permisos ambientales, estudio de metas en sistemas de gestión ambiental y gestión integral empresarial.	
Sánchez			

Nota: perfil de cada miembro del equipo, considerado como experto dentro del presente estudio.

Tabla 18. (Continuación).

Definición del Perfil de los Expertos			
Experto	Formación Académica	Experiencia	Rol
Laura Cristina Granados Mojica	Economista de la Universidad Nacional de Colombia. Candidata al título de Magister en Administración –MBA- de la Universidad Santo Tomás.	Cinco años de experiencia en manejo y análisis de información econométrica, cifras financieras, precios de transferencia y comportamiento del mercado, organización y análisis de datos de tiempos de trabajo y supervisión a convenios de cooperación.	Profesional Administrativo y Financiero
	Contadora Pública y candidata a Especialista en Revisoría Fiscal y Auditoría Externa de la Universidad Santo Tomas	Once años de experiencia, dentro de los cuales cuenta con nueve en la coordinación de procesos contables desempeñando labores como presentación de impuestos y análisis financiero.	Profesional Contable
Magda Katherine Camacho Pérez	Psicóloga de la Universidad Pontificia Bolivariana, candidata a Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás.	Diez años de experiencia en recurso humano y coordinación de procesos administrativos de los sectores servicios, comercialización, producción, salud y público.	Director Administrativo y comercial

Tabla 18. (Continuación).

Definición del Perfil de los Expertos			
Experto	Formación Académica	Experiencia	Rol
Alejandro Villarraga Plaza	Administrador de	Trece años de experiencia	
	Empresas de la	como docente, asesor,	
	Universidad de la	consultor, gestor y evaluador	
	Sabana, Especialista en	de nuevas empresas y	
	Negocios	programas académicos.	
	Internacionales de la	Investigador sobre temas de	Asesor empresarial
	Universidad Pontificia	emprendimiento y creación de	
Bolivariana y Magíster	empresas. (nota aclaratoria:		
en E-Learning de la	participó en la construcción		
Universidad Oberta de	prospectiva de futuro, sin		
Catalunya & UNAB	embargo no en el SMIC)		

6.5.1.2 Definición de Hipótesis

Tabla 19.

Definición de hipótesis

Objetivo vs Hipótesis	
Objetivo	Hipótesis
A 2023 Reciclaje Bucaramanga habrá desarrollado e implementado un proceso logístico innovador.	¿Qué tan probable es que a 2023, Reciclaje Bucaramanga haya desarrollado un Proceso logístico innovador, SI a Agosto de 2018 no ha implementado ningún proceso logístico pero existe un plan de acción propuesto como parte del portafolio?

Nota: hipótesis generadas a partir de variables y perspectiva de futuros posibles en la empresa Reciclaje Bucaramanga.

Tabla 19. (Continuación).

Objetivo vs Hipótesis	
Objetivo	Hipótesis
A 2023 Reciclaje Bucaramanga habrá desarrollado e implementado estrategias de marketing centradas en la producción digital	¿Qué tan probable es que a 2023, Reciclaje Bucaramanga genere Estrategias de marketing centradas en la producción digital, SI a Agosto de 2018 tiene una estrategia inicial para ser reconocida como marca, pero no ha logrado alcance necesario para consolidarse como tal?
A 2023 Reciclaje Bucaramanga habrá desarrollado e implementado redes para desarrollar Relacionamiento Estratégico	¿Qué tan probable es que a 2025, Reciclaje Bucaramanga tenga redes para desarrollar Relacionamiento Estratégico, SI a Agosto de 2018 se cuenta con las redes pero no se ha desarrollado el relacionamiento?
A 2023 Reciclaje Bucaramanga habrá desarrollado e implementado competencia en capacidad de negociación.	¿Qué tan probable es que a 2025, Reciclaje Bucaramanga sea competente en Capacidad de Negociación si a Agosto de 2018 no se ha desarrollado ningún negocio pero los negocios ya han sido planteados y analizados de acuerdo a las necesidades del mercado?
A 2023 Reciclaje Bucaramanga habrá desarrollado e implementado Estrategias de valor agregado para clientes.	¿Qué tan probable es que a 2025, Reciclaje Bucaramanga tenga Estrategias de valor agregado para clientes, SI a Agosto 2018 no ha implementado ninguna pero ya tiene definidas estrategias para diferentes nichos de mercado?
A 2023 Reciclaje Bucaramanga habrá desarrollado e implementado ser competitivo por conocimiento de la legislación	¿Qué tan probable es que a 2025, Reciclaje Bucaramanga sea Competitivo por conocimiento de la legislación, SI a Agosto de 2018 dicho conocimiento ha sido adquirido por los colaboradores de manera parcial, pero existe la gestión de conocimiento para capacitarlos?

6.5.1.3. Definición y análisis de escenarios

Tabla 20.

SMIC Reciclaje Bucaramanga

Escenarios Posibles					
	LAURA C	MAGDA K	TATIANA A	MAGDA C	EXPERTOS
01 - 111111	0,413	0,265	0,421	0	0,275
05 - 111011	0	0,1	0,071	0,163	0,084
03 - 111101	0,03	0,076	0	0,152	0,065
33 - 011111	0,027	0,117	0	0,099	0,061
34 - 011110	0,078	0,046	0	0,075	0,05
50 - 001110	0,007	0,061	0,035	0,053	0,039
02 - 111110	0,009	0	0,064	0,08	0,038
09 - 110111	0	0,054	0,053	0,046	0,038
13 - 110011	0,087	0,015	0,051	0	0,038
64 - 000000	0,05	0,009	0,089	0	0,037
10 - 110110	0,061	0,055	0	0,003	0,03
37 - 011011	0,059	0,012	0	0,044	0,029
36 - 011100	0,037	0	0,048	0	0,021
54 - 001010	0	0,045	0,031	0,007	0,021
04 - 111100	0	0	0	0,066	0,016
52 - 001100	0,001	0,024	0,006	0,034	0,016
06 - 111010	0	0	0,018	0,043	0,015
12 - 110100	0,036	0,011	0	0	0,012
53 - 001011	0,023	0	0	0,025	0,012
20 - 101100	0,014	0	0	0,029	0,011
30 - 100010	0,006	0,014	0,026	0	0,011

Nota: análisis de futuros posibles a través del software MICMAC, usando las variables presentadas para la empresa Reciclaje Bucaramanga, se presenta la calificación de cada experto de acuerdo a la consideración de qué tan posible es que determinada variable se logre en el futuro y la calificación ponderada en la que, a mayor cercanía a 1 más posible es el cumplimiento de esas variables que determinan un futuro posible.

Tabla 20. (Continuación).

	Escenarios Posibles				
	LAURA C	MAGDA K	TATIANA A	MAGDA C	EXPERTOS
07 - 111001	0	0	0	0,037	0,009
17 - 101111	0,01	0	0,018	0	0,007
56 - 001000	0	0,026	0	0	0,007
29 - 100011	0,023	0	0,002	0	0,006
44 - 010100	0	0,024	0	0	0,006
11 - 110101	0	0	0,022	0	0,005
42 - 010110	0	0,019	0	0	0,005
18 - 101110	0,007	0	0,01	0	0,004
22 - 101010	0	0	0,014	0	0,004
32 - 100000	0,01	0,007	0	0	0,004
58 - 000110	0	0	0	0,016	0,004
21 - 101011	0	0,014	0	0	0,003
35 - 011101	0	0	0,012	0	0,003
41 - 010111	0	0	0	0,011	0,003
62 - 000010	0,011	0	0	0	0,003
15 - 110001	0	0,002	0,006	0	0,002
23 - 101001	0	0	0	0,007	0,002
51 - 001101	0	0	0	0,006	0,002
16 - 110000	0	0	0,005	0	0,001
48 - 010000	0	0,003	0	0	0,001
57 - 000111	0	0	0	0,002	0,001
08 - 111000	0	0	0	0	0
14 - 110010	0	0	0	0	0
19 - 101101	0	0	0	0	0
24 - 101000	0	0	0	0	0
25 - 100111	0	0	0	0	0
26 - 100110	0	0	0	0	0
27 - 100101	0	0	0	0	0
28 - 100100	0	0	0	0	0
31 - 100001	0	0	0	0	0
38 - 011010	0	0	0	0	0
39 - 011001	0	0	0	0	0
40 - 011000	0	0	0	0	0

Tabla 20. (Continuación).

Escenarios Posibles					
	LAURA C	MAGDA K	TATIANA A	MAGDA C	EXPERTOS
43 - 010101	0	0	0	0	0
45 - 010011	0	0	0	0	0
46 - 010010	0	0	0	0	0
47 - 010001	0	0	0	0	0
49 - 001111	0	0	0	0	0
55 - 001001	0	0	0	0	0
59 - 000101	0	0	0	0	0
60 - 000100	0	0	0	0	0
61 - 000011	0	0	0	0	0
63 - 000001	0	0	0	0	0

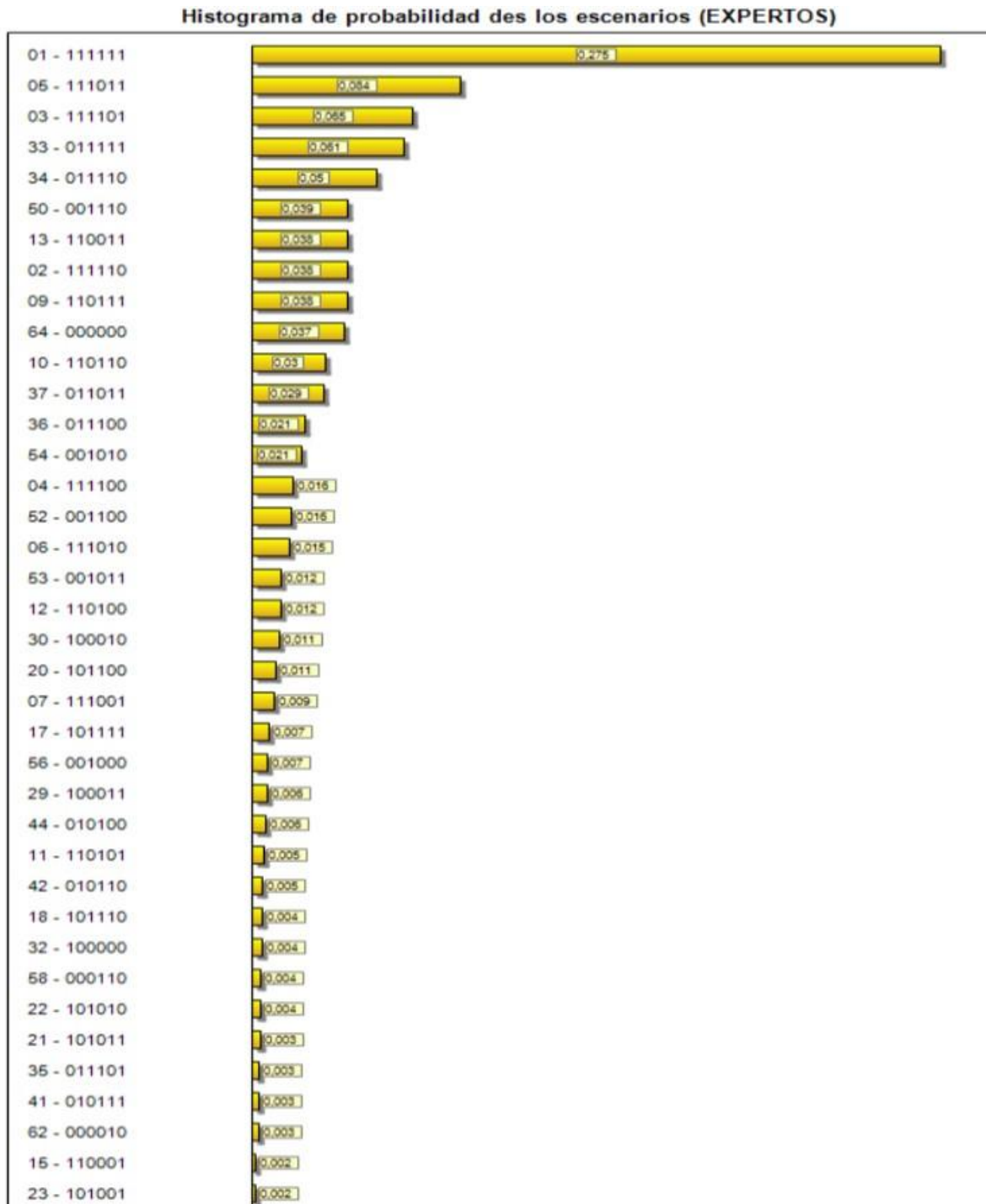


Figura 17. Representación gráfica de los futuros posibles de acuerdo al análisis de las variables de la empresa Reciclaje Bucaramanga a través del software SMIC.

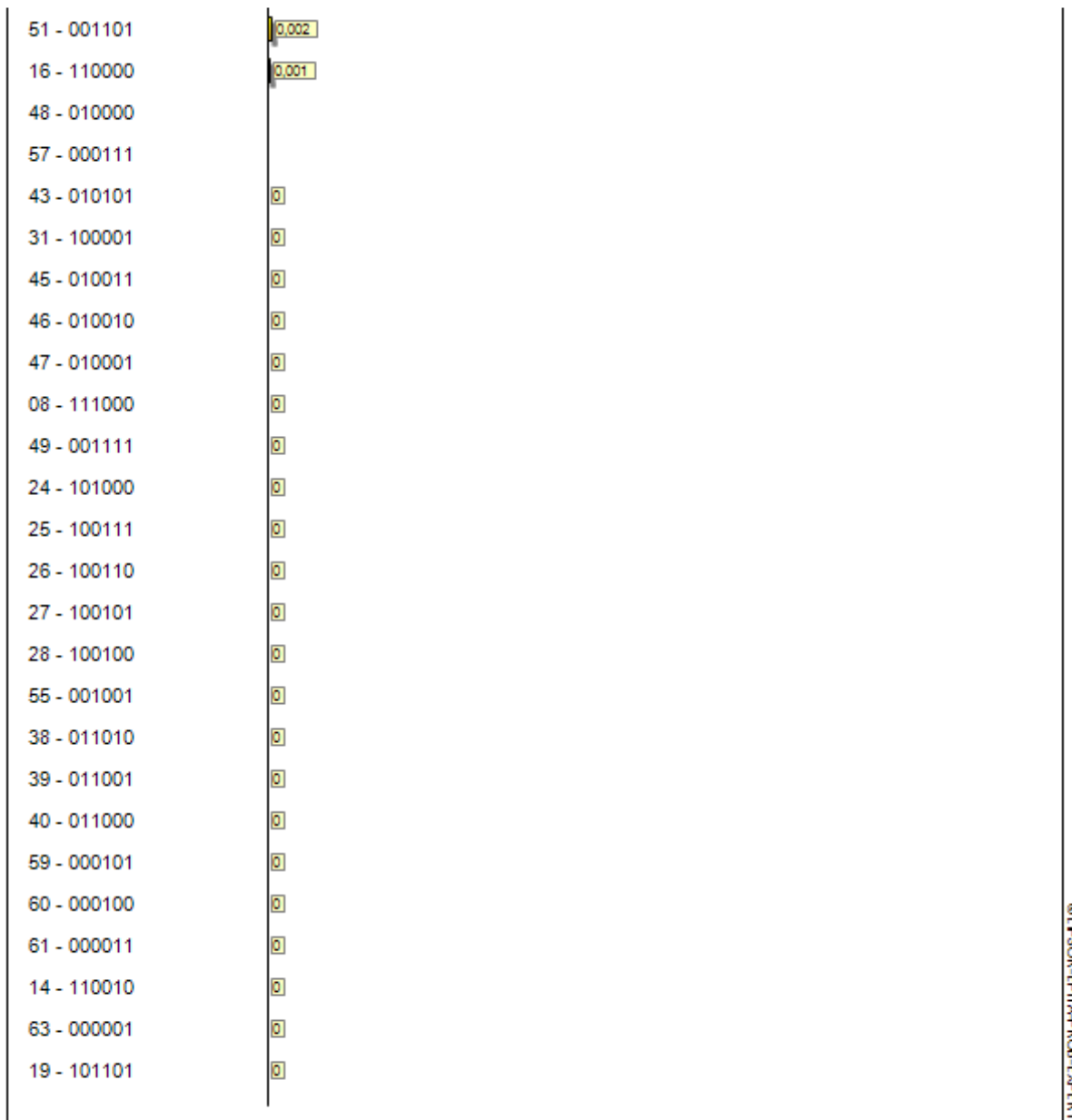


Figura 17. (Continuación)

Se evidencia que el escenario más posible es el optimista debido a que fue el escogido por consenso por los expertos, lo más probable es que el escenario planteado se dé en el horizonte de futuro contemplado. Debido a su análisis binario en el que 0 significa no y 1 significa sí, se puede afirmar que con las condiciones presentes es probable que se logre ejecutar las estrategias de valor

agregado para los clientes de tal manera que cada uno cuente con una oferta personalizada, que impacte la capacidad de negociación en el futuro a través de contratos gana- gana, contar con: 1, accesibilidad a la información y así lograr beneficios tributarios, 2, conocimiento del nicho de negocio nivel experto por los trabajadores de Reciclaje Bucaramanga y 3 transformación cultural, que se logre a futuro competitividad por conocimiento de la legislación ambiental nivel experto, que el Conocimiento y experiencia del talento humano a través del manejo de indicadores de perfil de cargo se alcancen y superen y finalmente que se haga gestión y control de indicadores ambientales a través de medición semanal por parte de Reciclaje Bucaramanga en cada una de las empresas cliente.

Tabla 21.

Escenario Más Probable Reciclaje Bucaramanga.

No.	Hipótesis	Escenario Más Probable	Causas	Consecuencias
H1	¿Qué tan probable es que se logren ejecutar las estrategias de valor agregado para los clientes de tal manera que cada uno cuente con una oferta personalizada si en la actualidad las propuestas se encuentran en construcción?	Se cumple. En Reciclaje Bucaramanga se ejecutan las estrategias de valor agregado para los clientes de tal manera que cada uno cuenta con una oferta personalizada.	Se planeó CRM que asegurara que el portafolio se ajustara a las necesidades particulares de los clientes, dicha planeación incluyó responsables, acciones específicas, tiempos de respuesta y generación de clientes por categorías de tamaño, nicho de mercado, metros cuadrados, cantidad de trabajadores.	Se logra generar y mantener la cantidad de clientes que aseguren mensualmente el logro del punto de equilibrio y rentabilidad que cerece gradualmente mes a mes. Se logra renombre en el mercado del reciclaje en Bucaramanga y su área metropolitana como empresa referente en la gestión logística y comercial de residuos sólidos.

Nota: análisis de escenario más probable de ocurrencia futura, de acuerdo al análisis de variables a través del software MICMAC para la empresa Reciclaje Bucaramanga, en el que se incluyen causas y consecuencias.

Tabla 21. (Continuación).

No.	Hipótesis	Escenario Más Probable	Causas	Consecuencias
H2	¿Qué tan probable es que impacte la capacidad de negociación en el futuro a través de contratos gana- gana si en la actualidad el contrato se encuentra en generación?	Se cumple. En Reciclaje Bucaramanga se impacta de manera positiva la capacidad de negociación en el futuro a través de contratos gana- gana.	Los clientes observan que aunque Reciclaje Bucaramanga es una empresa que tiene ánimo de lucro se encuentra verdaderamente interesada en que sea palpable el cuidado al medio ambiente, tener retribuciones adicionales a las económicas para sus empresas cliente y que sea evidente el ROI con la separación y disposición de sus residuos.	La industria del reciclaje en la región presenta un crecimiento económico por la innovación en el negocio respecto al tipo de alianzas estratégicas con clientes y empresas del mismo sector, así como empresas dedicadas a la transformación del material.

Tabla 21. (Continuación).

No.	Hipótesis	Escenario Más Probable	Causas	Consecuencias
H3	¿Qué tan probable es contar con: 1, accesibilidad a la información y así lograr beneficios tributarios, 2, conocimiento del nicho de negocio nivel experto por los trabajadores de Reciclaje Bucaramanga y 3. transformación cultural si en la actualidad no se ha procesado ningún descuento tributario, los trabajadores asisten a formación básica y en 2 años se ha incrementado la gestión de residuos en 20% del total de los mismos en la ciudad?	Se cumple. En Reciclaje Bucaramanga se cuenta con: 1, accesibilidad a la información y se logran beneficios tributarios, 2, conocimiento del nicho de negocio nivel experto por los trabajadores de Reciclaje Bucaramanga y 3. se logra transformación cultural de la ciudadanía en la gestión de residuos sólidos.	Se realizan reuniones con determinada periodicidad en la que se mantiene actualizado al equipo de trabajo respecto a las rutas de acceso a información legal y tributaria de tal manera que la gestión de conocimiento empodera la toma de decisiones y garantiza que los clientes evidencien a los miembros del equipo como parte de una empresa líder en el mercado.	La ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana cuenta con un entorno limpio en cuanto a características de aire, agua y suelos, es reconocida a nivel nacional como ciudad ejemplo y competitiva por su gestión de residuos sólidos, impulsado esto por la industria del reciclaje y sus actores.

Tabla 21. (Continuación).

No.	Hipótesis	Escenario Más Probable	Causas	Consecuencias
H4	¿Qué tan probable es que se logre a futuro competitividad por conocimiento de la legislación ambiental nivel experto si en la actualidad los trabajadores de Reciclaje Bucaramanga tienen básicas nociones del tema?	Se cumple. En Reciclaje Bucaramanga es competitiva por conocimiento de la legislación ambiental nivel experto por parte de todo el equipo de trabajo.	El equipo de trabajo tiene claridad respecto a su función como parte de un todo, de la misión, la visión, los valores, los objetivos estratégicos y en general la visión innovadora de futuro que se desea alcanzar en la industria del reciclaje.	Los miembros del equipo de Reciclaje Bucaramanga generan producción intelectual asociada a la industria del reciclaje, son miembros reconocidos e invitados en eventos académicos y de experticia en materia de gestión de residuos a nivel nacional e internacional.

Tabla 21. (Continuación).

No.	Hipótesis	Escenario Más Probable	Causas	Consecuencias
H5	¿Qué tan probable es que el Conocimiento y experiencia del talento humano a través del manejo de indicadores de perfil de cargo se alcancen y superen en el futuro si en la actualidad los están conociendo y aprendiendo a desarrollar?	Se cumple. En Reciclaje Bucaramanga el Conocimiento y experiencia del talento humano a través del manejo de indicadores de perfil de cargo se alcanzan y superan.	Cada miembro del equipo desarrolla esquemas de trabajo bajo los cuales suplir la necesidad de una cadena de gestión logística, comercial y de transformación de materiales de reciclaje y eventualmente otros residuos sólidos, entendiendo su lugar único y necesario para que dicha cadena funcione, entregando resultados preciso y eficaces.	Los miembros del equipo de trabajo de Reciclaje Bucaramanga proponen diferentes indicadores de gestión a los planteados inicialmente con base en resultados logrados a lo largo del tiempo en los indicadores inicialmente propuestos, situación que impulsa el crecimiento económico de la industria en la región.

Tabla 21. (Continuación).

No.	Hipótesis	Escenario Más Probable	Causas	Consecuencias
H6	¿Qué tan probable es que se haga gestión y control de indicadores ambientales a través de medición semanal por parte de Reciclaje Bucaramanga si en la actualidad los clientes generan autoreportes?	Se cumple. En Reciclaje Bucaramanga se hace gestión y control de indicadores ambientales a través de medición semanal por parte del equipo de trabajo.	El equipo de trabajo de Reciclaje Bucaramanga, de acuerdo a sus funciones de gestión en cada una de las empresas cliente, entiende la diversidad no solo del factor económico sino del factor de cultura organizacional que requiere relacionamiento estratégico y logra hacer gestión de recursos e indicadores con determinada periodicidad, que lleva a tener resultados más precisos.	Las empresas dentro de las certificaciones emitidas por entes reguladores de las mismas como ICONTEC logra certificaciones en materia de crecimiento verde y de manera acertada y segura cumple con especificaciones de otras normas relacionadas a las ambientales.

Tabla 22.

Escenario Pesimista Reciclaje Bucaramanga.

No.	Hipótesis	Escenario Pesimista	Causas	Consecuencias
H1	¿Qué tan probable es que se logren ejecutar las estrategias de valor agregado para los clientes de tal manera que cada uno cuente con una oferta personalizada si en la actualidad las propuestas se encuentran en construcción?	No se cumple. En Reciclaje Bucaramanga no se ejecutan las estrategias de valor agregado para los clientes de tal manera que cada uno no es viable ofrecer servicio personalizado.	No se realizó adecuada planeación de CRM que asegurara que el portafolio se ajustara a las necesidades particulares de los clientes, se obvio responsables, acciones específicas, tiempos de respuesta y generación de clientes por categorías de tamaño, nicho de mercado, metros cuadrados, cantidad de trabajadores.	No se alcanza a generar y mantener la cantidad de clientes que aseguren mensualmente el logro del punto de equilibrio ni la rentabilidad esperada. No se logra renombre en el mercado del reciclaje en Bucaramanga ni su área metropolitana como empresa referente en la gestión logística y comercial de residuos sólidos.

Nota: análisis de escenario pesimista de ocurrencia futura, de acuerdo al análisis de variables a través del software MICMAC para la empresa Reciclaje Bucaramanga, en el que se incluyen causas y consecuencias.

Tabla 22. (Continuación).

No.	Hipótesis	Escenario Pesimista	Causas	Consecuencias
H2	¿Qué tan probable es que impacte la capacidad de negociación en el futuro a través de contratos gana- gana si en la actualidad el contrato se encuentra en generación?	No se cumple. En Reciclaje Bucaramanga no se impacta de manera positiva la capacidad de negociación en el futuro a través de contratos gana- gana.	Los clientes observan a Reciclaje Bucaramanga como una empresa sin oferta diferencial por lo que prefiere a los competidores. No se evidencia interés en el cuidado al medio ambiente, ni tener retribuciones adicionales a las económicas para sus empresas cliente y tampoco es evidente el ROI con la separación y disposición de sus residuos.	La industria del reciclaje en la región presenta un estancamiento económico porque entre otros motivos, no existe innovación en el negocio respecto al tipo de alianzas estratégicas con clientes o empresas del mismo sector, entre otras.

Tabla 22. (Continuación).

No.	Hipótesis	Escenario Pesimista	Causas	Consecuencias
H3	¿Qué tan probable es contar con: 1, accesibilidad a la información y así lograr beneficios tributarios, 2, conocimiento del nicho de negocio nivel experto por los trabajadores de Reciclaje Bucaramanga y 3. transformación cultural si en la actualidad no se ha procesado ningún descuento tributario, los trabajadores asisten a formación básica y en 2 años se ha incrementado la gestión de residuos en 20% del total de los mismos en la ciudad?	No se cumple. En Reciclaje Bucaramanga no se cuenta con: 1, accesibilidad a la información y no se logran beneficios tributarios, 2, conocimiento del nicho de negocio nivel experto por los trabajadores de Reciclaje Bucaramanga y tampoco 3. se logra transformación cultural de la ciudadanía en la gestión de residuos sólidos.	No se realizan reuniones y si se realizan no cuentan con periodicidad por lo cual no se mantiene actualizado al equipo de trabajo respecto a las rutas de acceso a información legal y tributaria de tal manera que la gestión de conocimiento no logra empoderar la toma de decisiones ni garantiza que los clientes evidencien a los miembros del equipo como parte de una empresa líder en el mercado.	La ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana cuenta con un entorno limpio en cuanto a características de aire, agua y suelos, es reconocida a nivel nacional como ciudad ejemplo y competitiva por su gestión de residuos sólidos, impulsado esto por la industria del reciclaje y sus actores.

Tabla 22. (Continuación).

No.	Hipótesis	Escenario Más Probable	Causas	Consecuencias
H4	¿Qué tan probable es que se logre a futuro competitividad por conocimiento de la legislación ambiental nivel experto si en la actualidad los trabajadores de Reciclaje Bucaramanga tienen básicas nociones del tema?	No se cumple. Reciclaje Bucaramanga no es competitiva por conocimiento de la legislación ambiental nivel experto por parte del equipo de trabajo.	El equipo de trabajo no tiene claridad respecto a su función como parte de un todo, no conocen la misión, la visión, los valores, los objetivos estratégicos ni tampoco la visión innovadora de futuro que se desea alcanzar en la industria del reciclaje.	Los miembros del equipo de Reciclaje Bucaramanga generan producción intelectual asociada a la industria del reciclaje, son miembros reconocidos e invitados en eventos académicos y de experticia en materia de gestión de residuos a nivel nacional e internacional.

Tabla 22. (Continuación).

No.	Hipótesis	Escenario Pesimista	Causas	Consecuencias
H5	¿Qué tan probable es que el Conocimiento y experiencia del talento humano a través del manejo de indicadores de perfil de cargo se alcancen y superen en el futuro si en la actualidad los están conociendo y aprendiendo a desarrollar?	No se cumple. En Reciclaje Bucaramanga el Conocimiento y experiencia del talento humano a través del manejo de indicadores de perfil de cargo no se alcanzan y no superan.	Cada miembro del equipo es incapaz de desarrollar esquemas de trabajo bajo los cuales se supla la necesidad de una cadena de gestión logística, comercial y de transformación de materiales de reciclaje y eventualmente otros residuos sólidos, no entendiende su lugar como miembro del equipo para que dicha cadena funcione, entregando resultados poco precisos e ineficaces.	Los miembros del equipo de trabajo de Reciclaje Bucaramanga no proponen diferentes indicadores de gestión a los planteados inicialmente, principalmente porque tampoco se logran éstos. Dicha situación mantiene estancado el crecimiento económico de la industria en la región.

Tabla 22. (Continuación).

No.	Hipótesis	Escenario Pesimista	Causas	Consecuencias
H6	¿Qué tan probable es que se haga gestión y control de indicadores ambientales a través de medición semanal por parte de Reciclaje Bucaramanga si en la actualidad los clientes generan autoreportes?	No se cumple. En Reciclaje Bucaramanga no se hace gestión ni control de indicadores ambientales a través de medición semanal por parte del equipo de trabajo.	El equipo de trabajo de Reciclaje Bucaramanga, de acuerdo a sus funciones de gestión en cada una de las empresas cliente, tiene dificultad para entender la diversidad no solo del factor económico sino del factor de cultura organizacional que requiere relacionamiento estratégico y por tanto no logra hacer gestión de recursos e indicadores.	Las empresas dentro de las certificaciones emitidas por entes reguladores de las mismas como ICONTEC no logra certificaciones en materia de crecimiento verde y ni cumple con especificaciones de otras normas relacionadas a las ambientales.

En lo que respecta al escenario alterno, se observa el escenario número 57 resultante del SMIC, en el cual se cumplen las primeras 3 hipótesis pero no las últimas 3) Reciclaje Bucaramanga, siendo esto una mezcla de causas y consecuencias de los escenarios probable y pesimista, lo que puede tener como consecuencia que Reciclaje Bucaramanga logre mantenerse en el tiempo pero requiera direccionar su estrategia para alcanzar sus objetivos iniciales.

6.5.2. Análisis de tendencial de variables endógenas: matriz pasado, presente y futuro.

El análisis tendencial de variables endógenas resulta del árbol de pertinencia que enlista las debilidades y fortalezas, sus características son la no inclusión de calificativos y que cada una de esas variables se analiza desde el presente, que representa la condición actual, el pasado que es descrito como subjetivo y el futuro como un horizonte de tiempo. (Sierra, 2018)

Tabla 23.

Análisis Tendencial de Variables Endógenas o Matriz pasado, presente y futuro de la empresa Reciclaje Bucaramanga.

Análisis tendencial de variables endógenas						
Factor	Variable	Fortaleza	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Administrativo	Proceso Logístico	Proceso de almacenamiento enfocado en acumular en la fuente y premiar por logro de objetivos en cantidad de material recolectado.	Cantidad de metros cuadrados totales dedicados a la acumulación de residuos reciclables dentro de las empresas clientes	No se tiene información de metros cuadrados destinados para tal fin.	Se encuentra en proceso de medición los metros cuadrados destinados para tal fin.	Se tiene medición y registro de los espacios destinados para tal fin.
		Generación de estrategias centradas en la producción digital.	Cantidad de videos producidos, cantidad de apariciones en búsquedas web, cantidad de comentarios hechos a publicaciones en Facebook y cantidad de me gusta en publicaciones de Facebook.	No existía estrategia digital.	La estrategia se encuentra en marcha y todavía requiere depuración y acotamiento en detalles.	La estrategia comercial es la mayor fortaleza de Reciclaje Bucaramanga.

Nota: Análisis de variables de la empresa Reciclaje Bucaramanga de acuerdo a indicadores y respecto a su comportamiento en el tiempo.

Tabla 23. (Continuación).

Análisis tendencial de variables endógenas						
Factor	Variable	Fortaleza	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Administrativo	Proceso Comercial	Actividades formativas para clientes que generan un valor agregado.	Cantidad de eventos propuestos,	No existían propuestas formativas	Las propuestas se encuentran en construcción y se van modificando de acuerdo a nuevos clientes	Cada Cliente cuenta con una oferta formativa personalizada de acuerdo a sus necesidades
			programados y cantidad de eventos ejecutados.	programados y cantidad de eventos ejecutados.	programados y cantidad de eventos ejecutados.	programados y cantidad de eventos ejecutados.
Administrativo	Proceso Comercial	Actividades de carácter competitivo entre clientes que generan un valor agregado.	Cantidad de eventos propuestos,	No existían propuestas de actividades de carácter competitivo.	Las propuestas se encuentran en construcción y se van modificando de acuerdo a nuevos clientes	Los Clientes en cada línea de negocio (educativo, retail, productivo, automotriz, entre otros) han desarrollado una competencia sana entre ellos que tiene como objetivo obtener un rango o posición respecto a la cantidad de residuos sólidos acumulados.
			programados y cantidad de eventos ejecutados.	programados y cantidad de eventos ejecutados.	programados y cantidad de eventos ejecutados.	programados y cantidad de eventos ejecutados.

Tabla 23. (Continuación).

Análisis tendencial de variables endógenas						
Factor	Variable	Fortaleza	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Administrativo	Realización de proyectos para solicitar ayudas financieras	Búsqueda selectiva de entidades y programas que a través de concurso otorgan auxilios financieros en materia de temas ambientales, aplicación a dichos proyectos de acuerdo a lineamientos.	Cantidad de proyectos hechos, cantidad de proyectos presentados a entidades o programas, cantidad de entidades o programas encontrados que se encuentren dentro del criterio "aplicabilidad"	La generación de proyectos para competir o solicitar auxilios de algún tipo que promovieran el desarrollo de Reciclaje Bucaramanga no supera anualmente una por semestre.	Se plantea en el equipo de trabajo duplicar la generación de proyectos actuales para lograr cuatro desarrollos anualmente, ajustados oportunamente a tiempos en los que entidades y gobierno los divulgan.	Se generan activamente proyectos para obtener auxilios que le permitan de manera sostenida a Reciclaje Bucaramanga ser competitivo en el tiempo y se designa un profesional que se dedica solamente a esto.
		Gestión adecuada y eficaz de diferentes asuntos o temas que surgen a partir de la interacción entre la empresa y grupos de interés y que son considerados como relevantes para lograr la sostenibilidad.	Cantidad de eventos en los que participa Reciclaje Bucaramanga como actor principal, de tal manera que se evidencia a través de un contrato de trabajo o solicitud electrónica convenios interinstitucionales, tales como ponencias, participación en congresos, charlas, entre otros.	No hay participación activa de Reciclaje Bucaramanga en actividades tales como ponencias, participación en congresos, charlas, entre otros.	Hay participación en eventos organizados por algunas instituciones, en promedio 2 por año.	Reciclaje Bucaramanga es un ente de referencia en conocimiento de manejo de residuos sólidos por lo que es invitado a todos los eventos realizados en Bucaramanga y su área metropolitana como ponencias, participación en congresos, charlas, entre otros.

Tabla 23. (Continuación).

Análisis tendencial de variables endógenas												
Factor	Variable	Fortaleza	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro						
Administrativo	Capacidad de Negociación	Capacidad para crear un entorno propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que representen una gana-gana y fortalezcan la relación comercial, social y legal con actores de interés.	Cantidad de contratos generados, cantidad de contratos firmados, cantidad de tiempo que se mantiene un contrato	No se cuenta con contratos con ningún cliente potencial.	El Contrato se encuentra en generación a través de asesoría especializada, enfocado en generar apartados específicos que se puedan escoger y modificar de acuerdo al tipo de acuerdo con cada cliente.	Cada cliente cuenta con un contrato que representa una gana - gana para las dos partes.						
							Beneficios Tributarios del Gobierno	Artículos: 158-2, 424-5 numeral 4 y 428 literales “f” e “i” del Estatuto Tributario Colombiano vigente, referentes a Deducción por inversiones en control y mejoramiento del medio ambiente, no pago de IVA	Cantidad de dinero ahorrado en pago de impuestos	No se ha generado ningún ahorro por concepto de impuestos.	No se ha aplicado a ningún tipo de descuento por concepto de impuestos.	Reciclaje Bucaramanga se beneficia de la legislación tributaria y genera ahorros en cuenta a pago de impuestos se refiere.

Tabla 23. (Continuación).

Análisis tendencial de variables endógenas							
Factor	Variable	Fortaleza	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro	
Recurso Humano	Habilidades y competencias en conocimientos específicos	Habilidades y competencias de los colaboradores de Bucaramanga para realizar sus funciones en cada una de sus especialidades de cargo.	Porcentaje de cumplimiento del total de indicadores propuestos en cada cargo.	Los trabajadores de Reciclaje Bucaramanga siguen determinadas instrucciones y desarrollan su trabajo por objetivos sin ser medidos.	Los trabajadores de Reciclaje Bucaramanga cuentan con indicadores específicos que están conociendo y aprendiendo a desarrollar.	Los trabajadores de Reciclaje Bucaramanga cuentan con indicadores específicos que de manera proactiva buscan alcanzar y superar.	
	Administrativo	Diversificación en la oferta de productos ofrecidos a clientes.	Oferta de venta de productos: reciclaje (papel, cartón, chatarra, periódico, vidrio, aluminio, plástico), energía solar, sistema de recuperación aguas lluvia, casas hechas de materiales reciclados.	Cantidad de productos ofrecidos	Se ofrece compra de botellas plásticas.	Se ofrece un portafolio base de compra de reciclaje (papel, cartón, chatarra, periódico, vidrio, aluminio, plástico)	Se ofrece compra y venta de: reciclaje (papel, cartón, chatarra, periódico, vidrio, aluminio, plástico), energía solar, sistema de recuperación aguas lluvia, casas hechas de materiales reciclados.

Tabla 23. (Continuación).

Análisis tendencial de variables endógenas						
N°	Variable	Debilidades	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Recursos humano	Formación			Los trabajadores	Los trabajadores	Los trabajadores de Reciclaje
	y	Desconocimiento		de Reciclaje	de Reciclaje	Bucaramanga
	conocimie	total o parcial de la	Cantidad de	Bucaramanga	Bucaramanga	tienen
	nto de	legislación en	normas usadas en	tienen nulas	tienen básicas	conocimiento nivel
	trabajadore	materia de residuos	el desarrollo de las	nociones en	nociones en	experto en
	s en	sólidos por parte de	funciones de cada	materia de	materia de	nociones en
	materia	los trabajadores.	puesto de trabajo	legislación	legislación	materia de
ambiental.			ambiental.	ambiental.	legislación ambiental.	
Administración		Acompañamiento, seguimiento y control				Se ha
	Implementación de	a otras empresas en la implementación de	Cantidad de certificaciones logradas por	No se ha	Se han presentado	implementado con éxito en diferentes
	Programas de Calidad de Clientes	certificaciones en calidad ambiental y ejecución de programas relacionados.	clientes gracias al apoyo de Reciclaje Bucaramanga	certificado a ningún cliente.	propuestas de certificación a clientes.	clientes programas para certificación de calidad y se ha logrado obtener la certificación.

Tabla 23. (Continuación).

Análisis tendencial de variables endógenas						
N°	Variable	Debilidades	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Recurso Humano	Plan de Capacitación y formación a nuevos trabajadores.	Formación en actividades, procedimientos, protocolos, tecnologías y procesos como elementos constitutivos del desarrollo de la empresa.	Porcentaje de éxito en evaluaciones de desempeño relacionadas con conocimientos técnicos.	No se ha capacitado a los trabajadores.	Se ha capacitado a los trabajadores en temas básicos para el desarrollo de sus funciones.	Se ha capacitado a los trabajadores enfocados en lograr nivel experto en conocimientos técnicos y operativos para desarrollar su trabajo y a través de las evaluaciones de desempeño se identifican debilidades para corregir y fortalezas para potenciar.
						Se cuenta con suficiente personal para suplir las necesidades de recolección de residuos sólidos reciclables de acuerdo a la necesidad de clientes y que permita mantener punto de equilibrio de Reciclaje Bucaramanga como empresa.
						Personal necesario para cobertura en la recolección de reciclaje en aquellas empresas que no generan suficiente cantidad de reciclaje pero que desean disponer de manera óptima sus residuos.
						Cantidad de personas necesarias para lograr operativamente el punto de equilibrio vs cantidad de personas contratadas /100
						No se contaba con trabajadores con funciones específicas.
						Se cuenta con grupo base de 5 personas que apoyan campos básicos de acción de Reciclaje Bucaramanga.

Tabla 23. (Continuación).

Análisis tendencial de variables endógenas						
N°	Variable	Debilidades	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Administrativo	Gestión de Resultados	¿Cómo lograr los objetivos? Debido a que los trabajadores no tienen experiencia previa en el tipo de negocio de comercialización de residuos, no es claro cómo deben lograr los resultados a los que se enfrentan, deben generar procesos y protocolos.	Cantidad de reuniones /capacitaciones/congresos y cualquier otro tipo de actividades formativas relacionadas con la gestión de residuos sólidos.	No se ha solicitado a los trabajadores de Reciclaje Bucaramanga asistir a actividades formativas de ningún tipo, relacionadas con la gestión de residuos sólidos.	Se ha solicitado a los trabajadores de Reciclaje Bucaramanga asistir a una actividad formativa de manera semestral, relacionada con gestión de residuos sólidos.	Los trabajadores de Reciclaje Bucaramanga asisten a todas las actividades formativas relacionadas con gestión de residuos sólidos.
		Seguimiento y monitoreo semanal a las cantidades de material reciclable generado por cada cliente a fin de asegurar y potenciar cantidades de material óptimas para el desarrollo del negocio.	Cantidad de kilos de residuos reciclables generados por cada cliente diariamente.	No se controla Cantidad de kilos de residuos reciclables generados por cada cliente.	Cantidad de kilos de residuos reciclables generados por cada cliente a través de auto reporte por parte de clientes.	Se controla Cantidad de kilos generados por cada cliente diariamente, haciendo una medición semanal y divida por 7 (días de la semana) o en el caso de los clientes a quienes se hace una recolección diaria, medición diaria.

Tabla 23. (Continuación).

Análisis tendencial de variables endógenas						
N°	Variable	Debilidades	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Comercial	Agremiación	La ANDI, entre otras agremiaciones requiere revisión de estados financieros representativos de la industria para permitir incorporación, sin embargo, Bucaramanga no cuenta flujo de caja significativa. Dichas agremiaciones impulsan relaciones comerciales y gestión de recursos, lo que representa desventaja competitiva.	Cantidad de agremiaciones a las que pertenezca Reciclaje Bucaramanga.	No existe pertenencia a alguna agremiación.	Existe pertenencia a Centro de Emprendimiento de una universidad de la ciudad en la que se trabaja por generar un plan de negocio más sólido y relacionamiento estratégico.	Reciclaje Bucaramanga pertenece a todas las agremiaciones de Bucaramanga y su área metropolitana así como a aquellas a nivel nacional que competen a su core business.

Tabla 23. (Continuación).

Análisis tendencial de variables endógenas						
N°	Variable	Debilidades	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Administrativo	Transformación Cultural	Formar ciudadanos culturalmente comprometidos con el desarrollo sostenible de la ciudad	Porcentaje de residuos sólidos reciclables comercializados en todas las empresas dedicadas a esta actividad en Bucaramanga (medido en peso total de residuos sólidos generados totales * cantidad de residuos sólidos reciclables recibidos por empresas de reciclaje en Bucaramanga - toneladas- / 100)	No se tiene información de cantidades de residuos sólidos generados en Bucaramanga y su área metropolitana.	De acuerdo al Plan de Gestión Integral de Residuos sólidos 2016-2017 de la alcaldía de Bucaramanga, a	Se logra una recolección total de residuos sólidos reciclables del 70% en Bucaramanga y su área metropolitana a través de todas las empresas dedicadas a la comercialización de los mismos.
					2015 se	
					reciclaban al mes	
					1.590 toneladas	
					de residuos como	
					promedio y de	
					acuerdo al	
					mismo informe	
					se producen al	
					mes 15.958	
toneladas de						
residuos						
tomando como						
referencia la						
cantidad de						
residuos sólidos						
dispuestos en El						
Carrasco						
Bucaramanga						
entre 2014 y						
2015						

6.5.3 Árbol de Pertinencia

Tal como lo definen Godet y Durance (2007) el árbol de pertinencia, pretende analizar las principales posturas de futuro de acuerdo a las matrices propias del análisis prospectivo y proponer acciones a emprender, consideradas éstas como elementales para satisfacer objetivos generales. En la siguiente tabla se presentan los objetivos relevantes para cumplir la misión y la visión de la empresa Reciclaje Bucaramanga, el análisis DOFA de cada uno y las posibles acciones para alcanzar dichos objetivos.

Tabla 24.

Árbol de pertinencia Reciclaje Bucaramanga.

Árbol de pertinencia					
Objetivos	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Acciones Posibles para Alcanzar el Objetivo
Lograr proceso logístico innovador	Proceso de almacenamiento enfocado en acumular en la fuente y premiar por logro de objetivos en cantidad de material recolectado.	No se tiene información de metros cuadrados destinados para tal fin.	El proceso se puede auto gestionar por el cliente.	Los clientes no cuentan con espacios adecuados para almacenar reciclaje.	Analizar el cliente desde lo físicamente estructural para proponer diversas opciones de uso del espacio físico para el almacenamiento del reciclaje. Demostrar de manera objetiva al cliente los beneficios económicos y tributarios de reciclar. Enseñar al cliente a auto gestionarse en el manejo los residuos sólidos.

Nota: la presente tabla enlista las principales posturas de futuro de la empresa Reciclaje Bucaramanga, analiza su DOFA y las acciones necesarias para cumplir los objetivos a futuro.

Tabla 24. (Continuación).

Árbol de pertinencia

Objetivos	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Acciones Posibles para Alcanzar el Objetivo
Generar estrategias centradas en la producción digital	Los medios digitales pueden utilizarse de manera gratuita, gestionar indicadores e impactar determinados públicos objetivos	No toda la población de Bucaramanga cuenta con fácil acceso a internet ni tienen redes sociales.	La estrategia se encuentra en marcha y todavía requiere depuración y acotamiento en detalles.	Otras empresas dedicadas a la comercialización de residuos	Establecer qué redes o aplicaciones digitales debe entrar a formar parte de la estrategia digital. Definir la estrategia digital segmentada de acuerdo a los diferentes públicos objetivos. Depurar la estrategia básica actual en el menor tiempo posible, ponerla en marcha y medir su impacto.
				tienen presencia web, asimismo el consumo de información no está orientada hacia la cultura de residuos por parte de los usuarios.	

Tabla 24. (Continuación).

Árbol de pertinencia

Objetivos	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Acciones Posibles para Alcanzar el Objetivo
Generar estrategias de valor agregado para clientes	Estandarización de procesos de calidad, procesos formativos, planeación y ejecución de eventos de corte académico y social.	Carencia de recurso humano y económico para mayor cumplir con la promesa de valor agregado.	Estructurar de manera clara cuáles son las estrategias de valor agregado que pueden aplicar para cada tipo de negocio (p ej. retail, educación, hotelero)	Existen empresas que venden procesos de calidad, procesos formativos, planeación y ejecución de eventos de corte académico y social.	Definir qué proceso de calidad puede ser implementado por los clientes, definir por qué esos procesos de calidad deben ser implementados por los clientes potenciales. Contratar el servicio o los profesionales necesarios de acuerdo a la demanda de procesos de calidad, procesos formativos, planeación y ejecución de eventos de corte académico y social. Definir el alcance que puede tener Reciclaje Bucaramanga en la implementación de esta promesa de valor.

Tabla 24. (Continuación).

Árbol de pertinencia

Objetivos	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Acciones Posibles para Alcanzar el Objetivo
Ofertar diversa oferta de productos a clientes	Los clientes tienen la posibilidad de implementar una estrategia de “crecimiento / economía verde” en su estrategia de negocio.	No existe claridad respecto a si los clientes tiene interés en invertir recursos para implementar estrategias de “economía/crecimiento verde”.	Existen productos del portafolio que no se han comercializado por primera vez.	La oferta si no se despliega de manera correcta o atractiva a un público que no ha empleado estrategias de “crecimiento/economía verde” puede no lograr generar comercialización.	<p>Demosttrar de manera evidente a los clientes cuáles son los beneficios de implementar una estrategia de “crecimiento / economía verde” en su estrategia de negocio, indagar si existen estudios de mercado que aseguren demanda para la oferta de “crecimiento / economía verde”.</p> <p>Ofertar en mayor medida los productos y servicios de Reciclaje Bucaramanga de manera atractiva de acuerdo al tipo de clientes.</p>

Tabla 24. (Continuación).

Árbol de pertinencia

Objetivos	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Acciones Posibles para Alcanzar el Objetivo
Generar estrategias de valor agregado para clientes	Estandarización de procesos de calidad, procesos formativos, planeación y ejecución de eventos de corte académico y social.	Carencia de recurso humano y económico para mayor cumplir con la promesa de valor agregado.	Estructurar de manera clara cuáles son las estrategias de valor agregado que pueden aplicar para cada tipo de negocio (p ej. retail, educación, hotelero)	Existen empresas que venden procesos de calidad, procesos formativos, planeación y ejecución de eventos de corte académico y social.	Definir qué proceso de calidad puede ser implementado por los clientes, definir por qué esos procesos de calidad deben ser implementados por los clientes potenciales. Contratar el servicio o los profesionales necesarios de acuerdo a la demanda de procesos de calidad, procesos formativos, planeación y ejecución de eventos de corte académico y social. Definir el alcance que puede tener Reciclaje Bucaramanga en la implementación de esta promesa de valor.

Tabla 24. (Continuación).

Árbol de pertinencia

Objetivos	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Acciones Posibles para Alcanzar el Objetivo
Ofertar diversa oferta de productos a clientes	Los clientes tienen la posibilidad de implementar una estrategia de “crecimiento / economía verde” en su estrategia de negocio.	No existe claridad respecto a si los clientes tiene interés en invertir recursos para implementar estrategias de “economía/crecimiento verde”.	Existen productos del portafolio que no se han comercializado por primera vez.	La oferta si no se despliega de manera correcta o atractiva a un público que no ha empleado estrategias de “crecimiento/economía verde” puede no lograr generar comercialización.	<p>Demstrar de manera evidente a los clientes cuáles son los beneficios de implementar una estrategia de “crecimiento / economía verde” en su estrategia de negocio, indagar si existen estudios de mercado que aseguren demanda para la oferta de “crecimiento / economía verde”.</p> <p>Ofertar en mayor medida los productos y servicios de Reciclaje Bucaramanga de manera atractiva de acuerdo al tipo de clientes.</p>

Tabla 24. (Continuación).

Árbol de pertinencia

Objetivos	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Acciones Posibles para Alcanzar el Objetivo
Comprar y mantener tecnología en equipos para separación y compactación de Residuos	La tecnología de separación y compactación existe.	La tecnología de separación y compactación existente tiene un costo que representa mayor tiempo para lograr el retorno de la inversión.	La tecnología de separación y compactación existente puede ser emulada por máquinas disponibles en el mercado Colombiano.	Otras empresas dedicadas a la comercialización de residuos tienen maquinaria para separar y compactar que han sido entregadas en arrendamiento por entidades financieras, lo que les representa una ventaja competitiva frente a Reciclaje Bucaramanga.	Cotizar el proceso de compra con empresas nacionales de la maquinaria deseada. Cotizar el proceso de compra con empresas internacionales de la maquinaria deseada. Calcular de manera exacta el tiempo de retorno de la inversión a fin de solicitar financiación con entidades bancarias. Indagar con los competidores la viabilidad de realizar el mismo proceso que ellos, arrendando la maquinaria.

Tabla 24. (Continuación).

Árbol de pertinencia

Objetivos	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Acciones Posibles para Alcanzar el Objetivo
Hacer gestión y control de indicadores ambientales propios y a clientes potenciales y actuales.	La gestión de indicadores puede demostrar a las empresas cliente la posibilidad de obtener “recuperaciones”, contablemente hablando, de sus procesos.	La gestión de indicadores puede ser viable pero no significativa para la rentabilidad de Reciclaje Bucaramanga.	Puede proponerse al cliente una cantidad básica inicial de indicadores para observar su comportamiento sobre éstos y decidir mejor cuáles se adecuarán a él en el futuro.	No existe claridad sobre si los clientes presentes y potenciales tienen interés en implementar indicadores de gestión ambiental y si, de existir, tuvieran la disponibilidad de compartir dicha información	Mostrar a clientes de manera objetiva el valor recuperado por kilo reciclado en el horizonte de tiempo y lo que eso significa para el pago de impuestos al gobierno. Asegurar un punto de equilibrio de manera específica que contemple cantidad versus valor kilo a fin de determinar si existen estrategias alternas para realizar gestión de residuos sólidos en la mayor cantidad de clientes posibles.

Tabla 24. (Continuación).

Árbol de pertinencia					
Objetivos	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Acciones Posibles para Alcanzar el Objetivo
Hacer gestión y control de indicadores ambientales propios y a clientes potenciales y actuales.	La gestión de indicadores puede demostrar a las empresas cliente la posibilidad de obtener “recuperaciones”, contablemente hablando, de sus procesos.	La gestión de indicadores puede ser viable pero no significativa para la rentabilidad de Bucaramanga.	Puede proponerse al cliente una cantidad básica inicial de indicadores para observar su comportamiento sobre éstos y decidir mejor cuáles se adecuarán a él en el futuro.	No existe	Indagar la disponibilidad que tiene los clientes potenciales para compartir información de indicadores de gestión de residuos sólidos.
				claridad sobre si	
				los clientes	
				presentes y	
				potenciales	
				tienen interés en	
				implementar	
				indicadores de	
				gestión	
				ambiental y si,	
de existir,					
tuvieran la					
disponibilidad					
de compartir					
dicha					
información					

6.5.4 Matriz DOFA

A continuación, se realiza un análisis de los objetivos estratégicos para árbol de pertinencia a través de la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se derivan de cada uno de los objetivos estratégicos, planteados para los escenarios en SMIC, considerando que todos los objetivos tienen probabilidad de alcanzarse, a esto se denomina escenario apuesta, una vez identificadas las DOFA de cada objetivo estratégico se cruzan y se obtienen las estrategias, a

cada una de éstas estrategias se propone un plan de acción que incluye objetivo, responsable e indicador.

Tabla 25.

DOFA de objetivos estratégicos

DOFA Objetivo Estratégico 1: A 2023 Reciclaje Bucaramanga habrá desarrollado e implementado un proceso logístico innovador.

	FORTALEZA	
FACTORES INTERNOS/FACTORES EXTERNOS	- Alianzas estratégicas con empresas de logística. - Calidad de los procesos logísticos actuales.	DEBILIDAD -Falta de inversión en maquinaria. - Malla vial en mal estado.
OPORTUNIDAD	Estrategia FO	Estrategia DO
-Nuevos modelos logísticos. - Apoyo en la cadena logística por todos los actores de interés.	- Crear, mantener y promover alianzas estratégicas con actores de interés.	- Vigilar el mercado respecto a costos asociados a la industria del reciclaje.
	Estrategia FA	Estrategia DA
AMENAZA - Mercado del reciclaje tendiente a la baja. -Incremento de precios de maquinaria por cuestiones externas de mercado.	- Hacer seguimiento a estrategia adecuada de logística que permita adecuado flujo de caja.	-Seguimiento a indicadores de la industria a través de la ANDI.

Nota: la tabla presenta objetivos estratégicos de acuerdo al análisis DOFA

Tabla 25. (Continuación).

DOFA Objetivo Estratégico 2: A 2023 Reciclaje Bucaramanga habrá desarrollado e implementado estrategias de marketing centradas en la producción digital.

FACTORES INTERNOS/FACTORES EXTERNOS	FORTALEZA	DEBILIDAD
	- Empresa pionera en estrategia de marketing digital. - Estrategia de bajo costo.	-Falta de identificación y/o segmentación de público objetivo. - Disminución en el alcance de las estrategias digitales.
OPORTUNIDAD		
-Las estrategias digitales implementadas han tenido adecuada respuesta Apoyo de equipo especializado en producción digital.	Estrategia FO - Estructurar estrategia de marketing digital	Estrategia DO - Hacer seguimiento a la estrategia de marketing digital.
AMENAZA - Incremento de la competencia. -Agresividad de los competidores en medios digitales.	Estrategia FA - Asegurar que la estrategia de marketing digital implementada promueva el crecimiento industrial del negocio del reciclaje en todo el área metropolitana de la ciudad.	Estrategia DA -Buscar asesoría especializada en marketing digital que asegure que la estrategia que se implemente sea eficaz.

Tabla 25. (Continuación).

DOFA Objetivo Estratégico 3: A 2023 Reciclaje Bucaramanga habrá desarrollado e implementado Estrategias de valor agregado para clientes.

		DEBILIDAD
FACTORES INTERNOS/FACTORES EXTERNOS	FORTALEZA - Reforzar marca. - Calidad de los servicios ofertados.	-Desconocer las necesidades de los clientes. - Generar estrategias que no se ajusten a necesidades de clientes.
OPORTUNIDAD	Estrategia FO	
-Impactar el mercado con propuestas innovadoras en servicios. - Desarrollar productos personalizados	- Estructurar estrategia de marketing digital. - Asegurar que los servicios no solo suplan la necesidad sino que también satisfagan las expectativas razonables.	Estrategia DO - Hacer seguimiento a la estrategia de marketing digital.
	Estrategia FA	
AMENAZA	- Asegurar que la estrategia de marketing digital implementada promueva el crecimiento industrial del negocio del reciclaje e incluya a patrocinadores. - Asegurar que la estrategia digital sea muestre los productos de manera atractiva.	Estrategia DA -Buscar asesoría especializada en marketing digital que asegure que la estrategia que se implemente sea eficaz.

Tabla 25. (Continuación).

DOFA Objetivo Estratégico 4: A 2023 Reciclaje Bucaramanga habrá desarrollado competitividad por conocimiento de la legislación.

FORTALEZA		
FACTORES INTERNOS/FACTORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de valor diferenciada por servicios que incluyen conocimientos legales. - Fortalecimiento de competitividad diferenciada. 	DEBILIDAD
		<ul style="list-style-type: none"> -Bagaje legal. - Falta de aplicabilidad de determinadas políticas.
OPORTUNIDAD	Estrategia FO	Estrategia DO
<ul style="list-style-type: none"> -Dominio de bagaje legal. - Cambio constante en la legislación 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener actualización en legislación medioambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer seguimiento a la legislación medioambiental aplicable a las diferentes industrias cliente.
Estrategia FA		
AMENAZA	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar que el equipo de trabajo tenga conocimiento de rutas de acceso a la información. - Revisar la pertinencia y/o aplicabilidad del conocimiento de la legislación medioambiental para las empresas cliente. 	Estrategia DA
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de acceso a la información. - Situación resulta ser diferenciadora pero no competitiva. 		<ul style="list-style-type: none"> -Buscar asesoría especializada en legislación medioambiental que asegure que la estrategia que se implemente sea eficaz.

Tabla 25. (Continuación).

DOFA Objetivo Estratégico 5: A 2023 Reciclaje Bucaramanga habrá desarrollado e implementado redes para desarrollar Relacionamiento Estratégico

		DEBILIDAD
FACTORES INTERNOS/FACTORES EXTERNOS	FORTALEZA -Capital de trabajo. - Estilos de liderazgo.	-Se desconoce si a los actores objetivos les interesa generar relacionamiento estratégico. - El relacionamiento puede no resultar estratégico.
OPORTUNIDAD		Estrategia DO
-El relacionamiento estratégico es competitivo. - Se logra incrementar competitividad	Estrategia FO - Generar y mantener agremiación en la industria del reciclaje.	- Evaluar técnicas de relaciones públicas que permitan generar adecuado relacionamiento con los actores de la industria del reciclaje.
	Estrategia FA - Evaluar qué aspectos pueden ser vistos como relevantes y diferenciadores, que permitan mantener relaciones comerciales significativas si no es viable ejecutar con determinada empresa los alivios tributarios concernientes a la temática medioambiental.	
AMENAZA - Cambio en los alivios tributarios a empresas con enfoques medioambientales.		Estrategia DA -Promover la alianza estratégica como competitiva.

Tabla 25. (Continuación).

DOFA Objetivo Estratégico 6: A 2023 Reciclaje Bucaramanga habrá desarrollado e implementado competencia en capacidad de negociación.

<p>FACTORES INTERNOS/FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Apertura a la negociación por parte de los actores de interés. - Estilos de liderazgo. 	<p>DEBILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> -Falta de alianzas estratégicas. - Posicionamiento de competidores
<p>OPORTUNIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> -Dominio de estrategias de negociación. - Negociaciones efectivas en el tiempo 	<p>Estrategia FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buscar de manera prioritaria la consolidación de negocios que generen flujo de caja a partir de la firma de contratos. 	<p>Estrategia DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar las estrategias que usan los competidores.
<p>AMENAZA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cambio en los alivios tributarios a empresas con enfoques medioambientales. - Competencia desleal 	<p>Estrategia FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar prioridad a las relaciones estratégicas ya en marcha a fin de mantener competitiva dicha fortaleza. 	<p>Estrategia DA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Plantear estrategias alternativas frente a la posibilidad de no lograr relaciones estratégicas, por ejemplo, evaluar cómo puede el posicionamiento de los competidores orientar la estrategia de comercio y marketing.

Tabla 26.

Plan para ejecución de estrategias resultantes de matriz DOFA para objetivos estratégicos

DOFA Objetivo Estratégico 1: A 2023 Reciclaje Bucaramanga habrá desarrollado e implementado un proceso logístico innovador.

Estrategia FO	Estrategia DO	Estrategia FA	Estrategia DA
- Crear, mantener y promover alianzas estratégicas con actores de interés.	- Vigilar el mercado respecto a costos asociados a la industria del reciclaje.	- Hacer seguimiento a estrategia adecuada de logística que permita adecuado flujo de caja.	-Seguimiento a indicadores de la industria a través de la ANDI.
Objetivo: Mantener alianzas estratégicas	Objetivo: Analizar precios y comportamiento del mercado del reciclaje	Objetivo: Hacer seguimiento a estrategia logística	Objetivo: Revisar informes periódicos de la ANDI respecto a la industria del reciclaje con fines comparativos de los propios resultados del negocio.
Responsable: Director Administrativo y Comercial	Responsable: Profesional Administrativo y Financiero	Responsable: Profesional Administrativo y Financiero	Responsable: Profesional Administrativo y Financiero

Nota: la presente tabla contiene el plan de acción para las estrategias resultantes del análisis DOFA de los objetivos estratégicos, incluye objetivo, responsable e indicadores

Tabla 26. (Continuación).

DOFA Objetivo Estratégico 1: A 2023 Reciclaje Bucaramanga habrá desarrollado e implementado un proceso logístico innovador.

Indicador: precio			
Indicador: Porcentaje de alianzas estratégicas= cantidad de empresas aliadas*100/cantidad de empresas de la industria del reciclaje pertenecientes a Bucaramanga y su área metropolitana.	promedio= sumatoria N precios disponibles en el mercado/ cantidad de precios del mercado (indicador revisado semanalmente y comparado semana a semana y mes a mes; precio asociado a costos, si el precio sube el costo subió).	Indicador: porcentaje de rotación de mercancía de inventario= cantidad de mercancía recibida*100/ cantidad de mercancía vendida (cantidades en kilos o toneladas)	Indicador: porcentaje de ajuste de precios= precios promedio ANDI (suma total de precios/cantidad de precios)*100/ precios promedio Reciclaje Bucaramanga.

Tabla 26. (Continuación).

DOFA Objetivo Estratégico 2: A 2023 Reciclaje Bucaramanga habrá desarrollado e implementado estrategias de marketing centradas en la producción digital.

	Estrategia FO	Estrategia DO	Estrategia FA	Estrategia DA
	- Estructurar estrategia de marketing digital	- Hacer seguimiento a la estrategia de marketing digital.	- Asegurar que la estrategia de marketing digital implementada promueva el crecimiento industrial del negocio del reciclaje en todo el área metropolitana de la ciudad.	-Buscar asesoría especializada en marketing digital que asegure que la estrategia que se implemente sea eficaz.
Objetivo: Estructurar estrategia de marketing digital	Objetivo: Asegurar el cumplimiento de la estrategia de marketing digital.	Objetivo: Ejecutar estrategia de marketing digital que promueva el crecimiento de la industria del reciclaje.	Objetivo: Asegurar estrategia de marketing eficaz.	
Responsable: director Administrativo y Comercial	Responsable: director Administrativo y Comercial	Responsable: director Administrativo y Comercial	Responsable: director Administrativo y Comercial	Responsable: director Administrativo y Comercial
Indicador: cantidad de estrategias planteadas*100/cantidad de estrategias estructuradas dentro de la estrategia. (actividades)	Indicador: Cantidad de estrategias por implementar*100/cantidad de estrategias implementadas. (actividades)	Indicador: porcentaje de estrategia ejecutada (actividades)*100/ porcentaje de crecimiento de la industria del reciclaje.	Indicador: cantidad de estrategias implementadas*100/cantidad de estrategias que cumplen el objetivo propuesto. (actividades)	

Tabla 26. (Continuación).

DOFA Objetivo Estratégico 3: A 2023 Reciclaje Bucaramanga habrá desarrollado e implementado Estrategias de valor agregado para clientes.

		Estrategia FA	
Estrategia FO		- Asegurar que la estrategia de marketing digital implementada promueva el crecimiento industrial del negocio del reciclaje e incluya a patrocinadores.	Estrategia DA
- Estructurar estrategia de marketing digital.	Estrategia DO		-Buscar asesoría especializada en marketing digital que asegure que la estrategia que se implemente sea eficaz.
- Asegurar que los servicios no solo suplan la necesidad sino que también satisfagan las expectativas razonables.	- Hacer seguimiento a la estrategia de marketing digital.	- Asegurar que la estrategia digital sea muestre los productos de manera atractiva.	
Objetivo: Ejecutar estrategia de marketing digital	Objetivo: Hacer seguimiento a la estrategia de marketing digital.	Objetivo: Asegurar estrategia de marketing digital que incluya patrocinadores.	Objetivo: Asegurar estrategia de marketing eficaz.
Responsable: director Administrativo y Comercial	Responsable: director Administrativo y Comercial	Responsable: director Administrativo y Comercial	Responsable: director Administrativo y Comercial

Tabla 26. (Continuación).

DOFA Objetivo Estratégico 3: A 2023 Reciclaje Bucaramanga habrá desarrollado e implementado Estrategias de valor agregado para clientes.

Indicador: porcentaje de cumplimiento de estrategia digital= estrategia de marketing digital propuesta*100/estrategia de marketing digital ejecutada. (actividades)	Indicador: porcentaje de revisión de estrategia= cantidad de actividades de estrategia digital ejecutada*100/reuniones de revisión de estrategia digital.	Indicador : porcentaje de estrategia digital que incluye patrocinadores= cantidad de estrategia digital (actividades)*100/	Indicador: cantidad de estrategias implementadas*100/ cantidad de estrategias que cumplen el objetivo propuesto. (actividades)
---	---	--	--

DOFA Objetivo Estratégico 4: A 2023 Reciclaje Bucaramanga habrá desarrollado competitividad por conocimiento de la legislación.

Estrategia FO - Mantener actualización en legislación medioambiental.	Estrategia DO - Hacer seguimiento a la legislación medioambiental aplicable a las diferentes industrias cliente.	Estrategia FA - Asegurar que el equipo de trabajo tenga conocimiento de rutas de acceso a la información. - Revisar la pertinencia y/o aplicabilidad del conocimiento de la legislación medioambiental para las empresas cliente.	Estrategia DA -Buscar asesoría especializada en legislación medioambiental que asegure que la estrategia que se implemente sea eficaz.
--	---	---	---

Tabla 26. (Continuación).

DOFA Objetivo Estratégico 4: A 2023 Reciclaje Bucaramanga habrá desarrollado competitividad por conocimiento de la legislación.

Objetivo: Mantener actualizado al equipo de trabajo en legislación medioambiental.	Objetivo: Aplicar normativa medioambiental a empresas cliente	Objetivo: Informar equipo de trabajo respecto a rutas de acceso a la información y la pertinencia de las mismas.	Objetivo: Asegurar estrategia de aplicación eficaz de normativas medioambientales a clientes.
Responsable: Profesional de conocimiento.	Responsable: Profesional de conocimiento.	Responsable: Profesional de conocimiento.	Responsable: Profesional de conocimiento.
Indicador: cantidad de capacitaciones de temática medioambiental planeadas*100/ cantidad de capacitaciones de temática medioambiental ejecutadas.	Indicador: cantidad de normas aplicadas a industrias cliente*100/ cantidad de normas disponibles para aplicar.	Indicador: cantidad de capacitaciones de temática medioambiental planeadas*100/ cantidad de capacitaciones de temática rutas de acceso a la información medioambiental ejecutadas.	Indicador: cantidad de empresas con normativa ambiental aplicada *100/ cantidad de empresas certificadas por las autoridades ambientales.

Tabla 26. (Continuación).

DOFA Objetivo Estratégico 5: A 2023 Reciclaje Bucaramanga habrá desarrollado e implementado redes para desarrollar Relacionamento Estratégico

	Estrategia DO	Estrategia FA	Estrategia DA
Estrategia FO	- Evaluar técnicas de relaciones públicas que permitan generar adecuado relacionamiento con los actores de la industria del reciclaje.	- Evaluar qué aspectos pueden ser vistos como relevantes y diferenciadores, que permitan mantener relaciones comerciales significativas si no es viable ejecutar con determinada empresa los alivios tributarios concernientes a la temática medioambiental.	-Promover la alianza estratégica como competitiva.
Objetivo: Generar relaciones estratégicas en la industria del reciclaje.	Objetivo: Llevar cabo estrategias de relaciones públicas en la industria del reciclaje.	Objetivo: evaluar aspectos diferenciadores en relaciones comerciales.	Objetivo: Promover la alianza estratégica como competitiva.
Responsable: Director Administrativo y Comercial	Responsable: Director Administrativo y Comercial	Responsable: Director Administrativo y Comercial	Responsable: Director Administrativo y Comercial

Tabla 26. (Continuación).

DOFA Objetivo Estratégico 5: A 2023 Reciclaje Bucaramanga habrá desarrollado e implementado redes para desarrollar Relacionamiento Estratégico

Indicador: cantidad de contactos establecidos con actores del gremio*100/ cantidad de contactos comerciales establecidos.	Indicador: técnicas de relaciones públicas revisadas*100/técnicas de relaciones públicas ejecutadas.	Indicador: cantidad de aspectos diferenciadores en relaciones comerciales propuestos*100/ cantidad de aspectos diferenciadores en relaciones comerciales puestos en marcha.	Indicador: contratos "cooperación interempresas: cuentas de participación" propuestos*100/ contratos "cooperación interempresas: cuentas de participación" firmados.
---	--	---	--

DOFA Objetivo Estratégico 6: A 2023 Reciclaje Bucaramanga habrá desarrollado e implementado competencia en capacidad de negociación.

Estrategia FO	Estrategia DO	Estrategia FA	Estrategia DA
- Buscar de manera prioritaria la consolidación de negocios que generen flujo de caja a partir de la firma de contratos.	- Evaluar las estrategias que usan los competidores.	- Dar prioridad a las relaciones estratégicas ya en marcha a fin de mantener competitiva dicha fortaleza.	-Plantear estrategias alternativas frente a la posibilidad de no lograr relaciones estratégicas, por ejemplo, evaluar cómo puede el posicionamiento de los competidores orientar la estrategia de comercio y marketing.

Tabla 26. (Continuación).

DOFA Objetivo Estratégico 6: A 2023 Reciclaje Bucaramanga habrá desarrollado e implementado competencia en capacidad de negociación.

Objetivo: consolidar negocios que generen flujo de caja a partir de la firma de contratos.	Objetivo: Evaluar las estrategias de competidores.	Objetivo: mantener relaciones estratégicas competitivas.	Objetivo: Plantear estrategias alternativas frente o versus relaciones estratégicas
Responsable: Director Administrativo y Comercial	Responsable: Director Administrativo y Comercial	Responsable: Director Administrativo y Comercial	Responsable: Director Administrativo y Comercial
Indicador: cantidad de negocios propuestos*100/cantidad de negocios consolidados.	Indicador: cantidad de competidores en el mercado*100/ cantidad de estrategias evaluadas, estrategias puestas en marcha por competidores.	Indicador: relaciones estratégicas existentes*100/ relaciones estratégicas existentes consideradas como ventaja competitiva en la industria del reciclaje.	Indicador: estrategias alternativas a relaciones estratégicas existentes*100/estrategias alternativas a relaciones estratégicas puestas en marcha.

De acuerdo a los factores presentados en el DOFA y el plan de acción se observa que debe trabajarse manera conjunta con el equipo de trabajo a fin de asegurar que se cumplan los objetivos específicos derivados de los estratégicos; asimismo que las decisiones respecto a modificaciones deben incluir el consenso del equipo y el seguimiento estrecho a los indicadores, que inicialmente deben ser priorizados y posterior a eso ejecutados por fases.

6.5.5 Matriz de importancia y Gobernabilidad

La matriz IGO: de Gobernabilidad e Importancia (Mojica, 2009) citado por (Herrera, Montoya, & Montoya, 2011), que se presenta a continuación, usa un peso relativo para cada acción encaminada a la realización de objetivos con respecto al posible logro de las mismas y hace referencia al nivel de manejo que la empresa (o sistema) tiene sobre las acciones.

Tabla 27.

Importancia y Gobernabilidad Reciclaje Bucaramanga.

Importancia y gobernabilidad		
Acciones Posibles para Alcanzar el Objetivo	Gobernabilidad (EJE	Importancia (EJE
	X)	Y)
A Analizar el cliente desde lo físicamente estructural para proponer diversas opciones de uso del espacio físico para el almacenamiento del reciclaje.	1	3
B Demostrar de manera objetiva al cliente los beneficios económicos y tributarios de reciclar.	5	4
C Enseñar al cliente a auto gestionarse en el manejo los residuos sólidos.	5	3
D Establecer qué redes o aplicaciones digitales debe entrar a formar parte de la estrategia digital.	5	3

Nota: la presente tabla enlista acciones para el cumplimiento de los objetivos y un peso relativo concerniente a si es importante y si puede ser manipulada.

Tabla 27. (Continuación).

Importancia y gobernabilidad		
Acciones Posibles para Alcanzar el Objetivo	Gobernabilidad (EJE X)	Importancia (EJE Y)
E Definir la estrategia digital segmentada de acuerdo a los diferentes públicos objetivos.	5	3
F Definir qué proceso de calidad puede ser implementado por los clientes, definir por qué esos procesos de calidad deben ser implementados por los clientes potenciales.	1	2
G Depurar la estrategia básica actual en el menor tiempo posible, ponerla en marcha y medir su impacto.	3	3
H Contratar el servicio o los profesionales necesarios de acuerdo a la demanda de procesos de calidad, procesos formativos, planeación y ejecución de eventos de corte académico y social.	3	3
I Definir el alcance que puede tener Reciclaje Bucaramanga en la implementación de esta promesa de valor.	3	3
J Demostrar de manera evidente a los clientes cuáles son los beneficios de implementar una estrategia de “crecimiento / economía verde” en su estrategia de negocio	5	3
K Indagar si existen estudios de mercado que aseguren demanda para la oferta de “crecimiento / economía verde”.	3	4

Tabla 27. (Continuación).

Importancia y gobernabilidad		
Acciones Posibles para Alcanzar el Objetivo	Gobernabilidad (EJE X)	Importancia (EJE Y)
L Ofertar en mayor medida los productos y servicios de Reciclaje Bucaramanga de manera atractiva de acuerdo al tipo de clientes.	5	2
M Cotizar el proceso de compra con empresas nacionales de la maquinaria deseada. Cotizar el proceso de compra con empresas internacionales de la maquinaria deseada.	3	3
N Calcular de manera exacta el tiempo de retorno de la inversión a fin de solicitar financiación con entidades bancarias.	3	4
O Indagar con los competidores la viabilidad de realizar el mismo proceso que ellos, arrendando la maquinaria.	1	2
P Mostrar a clientes de manera objetiva el valor recuperado por kilo reciclado en el horizonte de tiempo y lo que eso significa para el pago de impuestos al gobierno.	5	3
Q Asegurar un punto de equilibrio de manera específica que contemple cantidad versus valor kilo a fin de determinar si existen estrategias alternas para realizar gestión de residuos sólidos en la mayor cantidad de clientes posibles.	3	4
R Indagar la disponibilidad que tiene los clientes potenciales para compartir información de indicadores de gestión de residuos sólidos.	3	4

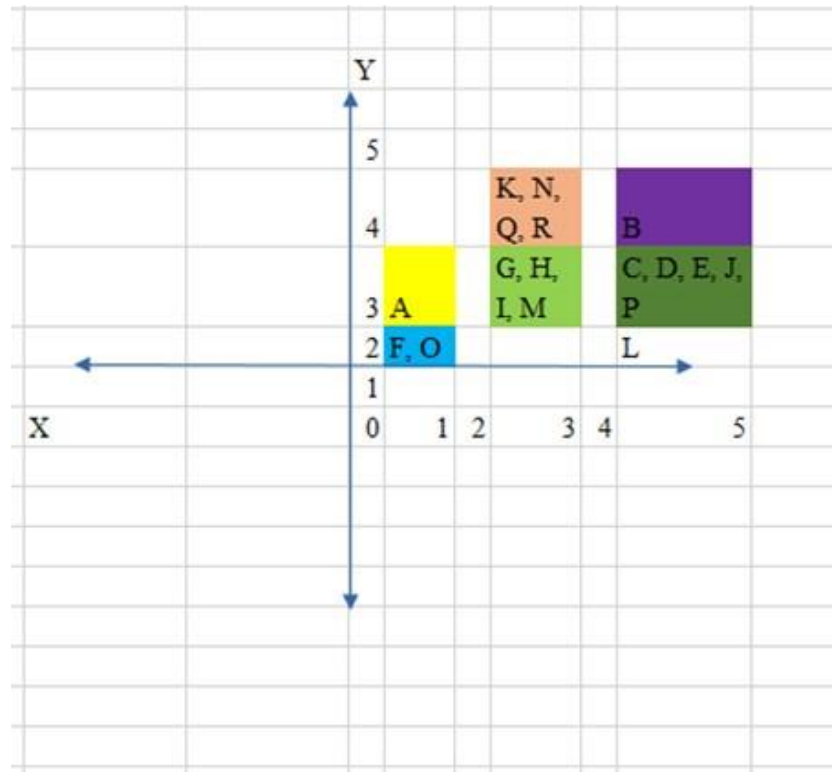


Figura 18. Se visualiza la ubicación en plano cartesiano de las acciones evaluadas en la matriz de importancia y gobernabilidad para la empresa Reciclaje Bucaramanga.

Se observa entonces que los objetivos con mayor importancia y gobernabilidad que requieren acción inmediata son los B, K, N, Q, R; mientras que los objetivos A, F y O tienen relativamente la misma importancia, pero menor gobernabilidad por lo que son clave y representan retos a futuro.

6.5.6 Tablero de Control

Tal como se mencionó en la fase metodológica, el tablero de control permite hacer seguimiento a objetivos estratégicos con metas e indicadores, diagnosticando en tiempo real de todo lo que pasa en la organización y asegurando el cumplimiento de metas, a través de acciones de mejora de ser necesario. A continuación, se presenta el tablero de control para la empresa Reciclaje Bucaramanga.

Tabla 28.

Tablero de control Reciclaje Bucaramanga.

Tablero de control

Perspectivas	Variab. Estrat.	Visión		Frecuen. de medición	Unidad de Medida	Comportamiento del indicador			Tema estratégico
		Indicador	Objetivo estratégico			Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Administrativo	Proceso Logístico	Porcentaje de metros cuadrados= Cantidad de metros cuadrados totales dedicados a la acumulación de residuos reciclables dentro de las empresas clientes*100/ cantidad de metros cuadrados meta clientes totales.	Medir y registrar los espacios destinados para tal fin.	Mensual	Metros cuadrados		X		Profesional administrativo y financiero

Nota: la presente tabla permite visualizar cada variable estratégica traducida en indicador, con términos de medición, comportamiento de la medición y responsable de su cumplimiento.

Tabla 28. (Continuación).

Tablero de control								
Perspectivas	Variab. Estrat.	Visión			Comportamiento del indicador			Tema estratégico
		Indicador	Objetivo estratégico	Frecuen. de medición	Unidad de Medida	Óptimo	Tolerable	Deficiente
Administrativo	Proceso Comercial	Porcentaje de impacto por producción digital=	Lograr la mayor cantidad de reposteos, me gusta y comentarios en redes sociales de Reciclaje Bucaramanga.	Semanal	Cantidad de interacciones	X		Director administrativo y comercial
		Cantidad de videos publicados*100/cantidad de interacciones en videos						
Administrativo	Proceso Comercial	Porcentaje de alcance de clientes por eventos=	Contar con una oferta formativa personalizada de acuerdo a sus necesidades	Anual	cantidad de eventos		X	Profesional de gestión de conocimiento
		Cantidad de eventos propuestos y programados *100/cantidad de eventos ejecutados.						

Tabla 28. (Continuación).

Tablero de control									
Visión					Comportamiento del indicador			Tema estratégico	
Perspectivas	Variab. Estrat.	Indicador	Objetivo estratégico	Frecuen. de medición	Unidad de Medida	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Administrativo	Proceso Comercial	Porcentaje de kilos reciclados= Cantidad de kilos reciclados por cliente*100/ cantidad de kilos meta propuestos.	Gestionar competencia sana entre clientes que tiene como objetivo obtener un rango o posición respecto a la cantidad de residuos sólidos acumulados.	Mensual	kilos /cliente		X		Director administrativo y comercial

Tabla 28. (Continuación).

Tablero de control									
Perspectivas	Visión				Comportamiento del indicador			Tema estratégico	
	Variab. Estrat.	Indicador	Objetivo estratégico	Frecuen. de medición	Unidad de Medida	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Administrativo	Realización de proyectos para solicitar ayudas financieras	Porcentaje de proyectos para ayuda financiera = Cantidad de proyectos hechos y presentados a entidades o programas*100/cantidad proyectos en los que Bucaramanga sea ubicado dentro del criterio "aplicabilidad" por parte de dichas entidades.	Generar proyectos para obtener auxilios que le permitan de manera sostenida a Bucaramanga ser competitivo en el tiempo y se designa un profesional que se dedica solamente a esto.	Anual	cantidad de proyectos		X		Profesional de gestión de conocimiento

Tabla 28. (Continuación).

Tablero de control									
Perspectivas	Visión				Comportamiento del indicador			Tema estratégico	
	Variab. Estrat.	Indicador	Objetivo estratégico	Frecuen. de medición	Unidad de Medida	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Administrativo	Relacionamiento Estratégico	Porcentaje de visibilidad= Cantidad de eventos en los que participa Reciclaje Bucaramanga como actor (tales como ponencias, congresos, charlas, entre otros.)*100/ cantidad de eventos meta de participación.	Ser un ente de referencia en conocimiento de manejo de residuos sólidos.	Mensual	cantidad de participaciones en eventos		X		Director administrativo y comercial

Tabla 28. (Continuación).

Tablero de control									
Perspectivas	Visión				Comportamiento del indicador			Tema estratégico	
	Variab. Estrat.	Indicador	Objetivo estratégico	Frecuen. de medición	Unidad de Medida	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Administrativo	Capacidad de Negociación	Porcentaje de negocios logrados= Cantidad de contratos generados o propuestos *100/ cantidad de contratos firmados.	Manejar contratos diferenciadores que representen gana - gana para las dos partes.	Anual / Semestral	cantidad de contratos		X		Director administrativo y comercial
	Beneficios Taxativos del Gobierno	Porcentaje de ahorro en impuestos= Valor total de impuestos susceptibles de condonación *100/ impuestos condonados.	Obtener beneficios de la legislación tributaria y generar ahorros en cuenta a pago de impuestos se refiere.	Anual	Valor total de impuestos		X		Profesional contable

Tabla 28. (Continuación).

Tablero de control									
Perspectivas	Visión				Comportamiento del indicador			Tema estratégico	
	Variab. Estrat.	Indicador	Objetivo estratégico	Frecuen. de medición	Unidad de Medida	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Recurso Humano	Habilidades y competencias en conocimientos específicos	Porcentaje de cumplimiento del perfil de cargo= Actividades propuestas para el perfil *100/ actividades ejecutadas del perfil en el mes.	Cumplir indicadores específicos en cada puesto de trabajo de acuerdo a perfil de cargo.	Mensual	cantidad de actividades del perfil de cargo		X		Todos los trabajadores
	Diversificación en la oferta de productos ofrecidos a clientes.	Porcentaje de productos vendidos= Cantidad de productos ofrecidos*100/ cantidad de productos vendidos.	Ofertar compra y venta de: reciclaje, energía solar, sistema de recuperación aguas lluvia, casas hechas de materiales reciclados.	Mensual	cantidad de productos		X		Director administrativo y comercial

Tabla 28. (Continuación).

Tablero de control									
Perspectivas	Visión				Comportamiento del indicador			Tema estratégico	
	Variab. Estrat.	Indicador	Objetivo estratégico	Frecuen. de medición	Unidad de Medida	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Social	Población de Recicladores es	Porcentaje de clientes cuyo ingreso primario depende del reciclaje= Cantidad de personas dedicadas al oficio del reciclaje en Bucaramanga*100/ Cantidad de personas dedicadas al oficio del reciclaje en Bucaramanga que venden reciclaje a Reciclaje Bucaramanga. (dato inicial debe ser tomado de Censo de Recicladores 2015, Alcaldía de Bucaramanga)	Ampliar la información en materia de caracterización de población de recicladores y se cuenta con estrategia ganadora de CRM que posicione a Reciclaje Bucaramanga como la empresa preferida para venta residuos sólidos.	Anual	Cantidad de personas dedicadas al oficio del reciclaje en Bucaramanga		X		Profesional administrativo y financiero

Tabla 28. (Continuación).

Tablero de control									
Perspectivas	Visión				Comportamiento del indicador			Tema estratégico	
	Variab. Estrat.	Indicador	Objetivo estratégico	Frecuen. de medición	Unidad de Medida	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Recursos humano	Formación y conocimiento de trabajadores en materia ambiental.	Porcentaje de Formación en materia ambiental = Cantidad de actividades formativas a las que asista el equipo de trabajo*100 / Cantidad de actividades formativas disponibles.	Conocer en nivel experto en nociones en materia de legislación ambiental.	Mensual	Cantidad de actividades formativas		X		Todos los trabajadores
	Implementación de Programas de Calidad de Clientes	Porcentaje de programas implementados = Cantidad de programas propuestos a clientes*100/ cantidad de programas implementados.	Implementar con éxito en diferentes clientes programas para certificación de calidad y obtener la certificación.	Anual	cantidad de certificación es			X	Profesional de gestión de conocimiento

Tabla 28. (Continuación).

Tablero de control									
Perspectivas	Visión				Comportamiento del indicador			Tema estratégico	
	Variab. Estrat.	Indicador	Objetivo estratégico	Frecuen. de medición	Unidad de Medida	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Recurso Humano	Plan de Capacitación y formación a nuevos trabajadores.	Porcentaje de cumplimiento en plan de formación a nuevos trabajadores = cantidad de ítems del plan de formación propuesto *100/cantidad de ítems del plan de formación ejecutados.	Capacitar los trabajadores nivel experto en conocimientos técnicos y operativos para desarrollar su trabajo y a través de las evaluaciones de desempeño se identifican debilidades para corregir y fortalezas para potenciar.	Mensual	Cantidad de ítems del plan de formación a nuevos miembros del equipo.		X		Profesional administrativo y financiero

Tabla 28. (Continuación).

Tablero de control									
Perspectivas	Variab. Estrat.	Indicador	Visión			Comportamiento del indicador			Tema estratégico
			Objetivo estratégico	Frecuen. de medición	Unidad de Medida	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Recurso Humano	Carencia de recurso humano	trabajan para lograr operativamente el punto de equilibrio *100/ cantidad de personas necesarias para lograr operativamente el punto de equilibrio	Contratar suficiente personal para suplir las necesidades de recolección de residuos sólidos reciclables de acuerdo a la necesidad de clientes y que permitir punto de equilibrio de	Mensual	Personal contratado			X	Director administrativo y comercial
			Reciclaje Bucaramanga como empresa.						

Tabla 28. (Continuación).

Tablero de control									
Perspectivas	Visión					Comportamiento del indicador			Tema estratégico
	Variab. Estrat.	Indicador	Objetivo estratégico	Frecuen. de medición	Unidad de Medida	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Tecnológico	Equipos para Separación de Residuos	Porcentaje de recursos tecnológicos para operar= Cantidad de máquinas con tecnología existente y necesaria para operar	Evaluar la posibilidad potencial de importar maquinaria separadora/co	Anual	cantidad de maquinaria			X	Profesional administrativo y financiero
		*100/ Cantidad de máquinas con tecnología existente y necesaria para operar, usadas en Reciclaje Bucaramanga.	mpactadora de residuos / importar maquinaria separadora/co mpactadora						
Administrativo	Gestión de Resultados	Porcentaje de cumplimiento de indicadores= Cantidad de indicadores propuestos a cada cargo*100/ cantidad de indicadores cuyos resultados se consideren logrados.	Asistir a actividades formativas relacionadas con gestión de residuos sólidos.	Mensual	Indicadores de resultados en perfiles de cargo		X		Todos los trabajadores

Tabla 28. (Continuación).

		Tablero de control				Comportamiento del indicador			Tema estratégico
Perspectivas	Variab. Estrat.	Visión		Frecuen. de medición	Unidad de Medida	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
		Indicador	Objetivo estratégico						
Administrativo	Control de indicadores de gestión	Porcentaje de reciclaje=							
		Cantidad de kilos de residuos reciclables generados por cada cliente diariamente*100/ Cantidad de kilos de residuos reciclables generados por cada cliente diariamente y entregados a Reciclaje Bucaramanga (de acuerdo a la periodicidad de recogida se divide en la cantidad de días de la semana para calcular una cantidad diaria)	Controla la cantidad de kilos de residuos reciclables generados por cada cliente	Diariamente, haciendo una medición semanal y divide por 7 (días de la semana) o en el caso de los clientes a quienes se hace una recolección diaria, medición diaria.	kilos /cliente		X		Profesional administrativo y financiero

Tabla 28. (Continuación).

Tablero de control								
Perspectivas	Variab. Estrat.	Visión			Comportamiento del indicador			Tema estratégico
		Indicador	Objetivo estratégico	Frecuencia n. de medición	Unidad de Medida	Óptimo	Tolerable	Deficiente
Comercial	Agremiación	Porcentaje de membresías =	Pertenece a todas las agremiaciones de Bucaramanga y su área metropolitana así como a aquellas a nivel nacional que competen a su core business.	Anual	agremiaciones a las que pertenece Reciclaje Bucaramanga		X	Director administrativo y comercial
		Cantidad de agremiaciones a las que sea posible y pertinente pertenecer relacionadas con la temática de Reciclaje (debe revisarse qué meta se desea lograr)*100/ Cantidad de agremiaciones a las que pertenece Reciclaje Bucaramanga.						

Tabla 28. (Continuación).

Tablero de control									
Perspectivas	Variab. Estrat.	Indicador	Visión			Comportamiento del indicador			Tema estratégico
			Objetivo estratégico	Frecuen. de medición	Unidad de Medida	Óptimo	Tolerable	Deficiente	
									Responsable
Administrativo	Transformación Cultural	Porcentaje de residuos sólidos reciclados, recuperados o reutilizados= kilos de basura recibidos en el carrasco por mes *100/ kilos de reciclaje que llegan a la recicladora (información que se obtendrá de la Alcaldía de Bucaramanga)	Lograr recolección total de residuos sólidos reciclables del 70% en Bucaramanga y su área metropolitana a través de todas las empresas dedicadas a la comercialización de los mismos.	Mensual	Toneladas de residuos sólidos comercializados por las empresas de reciclaje de Bucaramanga			X	Director administrativo y comercial

Es importante que el tablero de control sea socializado con el equipo de trabajo, a fin de que cada miembro tenga claridad respecto a cuáles son los objetivos impactados por su cargo y cuáles son los resultados esperados, de tal manera que de ser necesario se hagan los ajustes pertinentes a través de retroalimentación en círculo, es posible que el ejercicio propenda en que los miembros

del equipo modifiquen o propongan nuevos indicadores a medida que van desarrollando las labores propias de su cargo. Como cada indicador tiene un objetivo, un valor deseado o un promedio y periódicamente deben compararse estos dos valores, identificar el desvío o la diferencia entre ambos, explicar a qué se debe y resolver el problema que surja. Si se puede identificar el problema en el momento en que ocurre, debe resolverse cuanto antes, no se observa necesario en la dinámica empresarial que debe obedecer esto a determinada periodicidad, con el apoyo del equipo es posible resolver cualquier inconveniente que pudiera presentarse.

7. Análisis de la empresa Reciclaje Bucaramanga desde la temática Estrategia Integral de Comercio y Marketing.

7.1 Introducción

Mercadeo o marketing por su anglicismo, definido por González-Fernández-Villavicencio citando a Jiménez-Zarco (2015) es una ciencia que se basa en las relaciones entre las empresas/instituciones y sus clientes/usuarios así como sus intercambios de valor, sin embargo dicho concepto de marketing ha ido evolucionando a lo largo del tiempo; por otra parte, la misma autora citando a Valls 2014 establece dicha ciencia utiliza técnicas que se basan en métodos, métricas y pautas de desarrollo para identificar necesidades y adelantarse a satisfacerlas.

En las últimas décadas las plataformas digitales empezaron a formar parte de la puesta en marcha del mercadeo, por lo que inciden en la propuesta de valor de la empresa, es decir en

aqueellos beneficios únicos y diferenciales de nuestros productos o servicios, para un determinado grupo objetivo, segmento, de consumidores, que son tangibles o funcionales y también de acuerdo a la industria o negocio, de tipo intangible o percibido, como, por ejemplo, la marca; es por esto que la empresa debe definir si su estrategia en medios digitales se encuentra enfocada en construir y consolidar su imagen y/o marca (branding), o alcanzar resultados de venta y rentabilidad mediante la generación de contactos y transacciones (leads). (Aulestia, Abril de 2017, págs. 64-67)

La estrategia de mercadeo en medio digital requiere aquello denominado “contenido” que hace referencia a lo que se publica, sean imágenes, video, escritos, en fin, información de cualquier tipo; como afirma Aulestia (Abril de 2017, págs. 64-67), un contenido se define con objetividad, pensando en el mercado objetivo y no desde la subjetividad de la organización o negocio emisor de dicho contenido, significa eso entonces que se requiere conocimiento y entendimiento de los clientes.

El análisis y medición de la estrategia de marketing en plataformas digitales es óptimo porque dichas plataformas permiten obtener en forma rápida, directa y en tiempo real para interpretar la eficiencia y eficacia de las acciones, contenidos y los medios empleados, a su vez eso exige un entendimiento e interpretación de las métricas a considerar. (Aulestia, Abril de 2017) Las organizaciones deben incluir los medios sociales (plataformas como Facebook o Youtube) en su plan de marketing digital para obtener beneficios asociados a retornos no ROI como el ROI social (SROI), el IOR (Retorno en relaciones), ROC (Retorno en colaboración), que miden la marca o la presencia de una empresa en términos de visibilidad, influencia, reputación, fidelización o interacción con las audiencias, pero no en conversiones. (González-Fernández-Villavicencio, 2015)

En lo que compete a Reciclaje Bucaramanga y su estrategia, se supedita al accionar a la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana y enmarca los siguientes actores definidos de manera convergente, el primer actor es el gobierno nacional que incluye tanto políticas (leyes, reglamentos, decretos, entre otros) como dirigentes políticos que legislan; segundo, entidades adscritas al gobierno nacional, de carácter público que movilizan la temática del manejo de residuos: Corporación de Defensa de la Meseta de Bucaramanga, Área Metropolitana de Bucaramanga y Empresa de Aseo de Bucaramanga; tercero entidades de carácter privado que movilizan la temática de gestión de residuos como las tres empresas que reconoce la Alcaldía de Bucaramanga como las empresas más grandes de la ciudad dedicadas a la comercialización de residuos sólidos reciclables, Reciclemos, Coopreser y Cooperativo Bello Renacer (Alcaldía de Bucaramanga, 2015); cuarto empresas de toda naturaleza que propio de su relación con el entorno generan residuos están conscientes y en consonancia con la ley disponen sus residuos para reciclaje; quinto empresas de toda naturaleza que a diferencia de las anteriormente mencionadas no reciclan; sexto, ciudadanos que no cuentan con filiación a ninguna comunidad y que producto de su existencia generan residuos y séptimo personas dedicadas de manera independiente a la recolección de residuos sólidos reciclables en las calles.

En el presente apartado se analizarán los conceptos mencionados y como la empresa Reciclaje Bucaramanga con enfoque en generación de estrategia de marketing digital a fin de transformar la cultura que rodea el imaginario colectivo en el tema de reciclaje y gestión de residuos sólidos, así como una breve síntesis de las empresas que son consideradas competencia y su presencia en redes sociales. Se abordan las redes sociales de la empresa, a saber, la página web, la página de Facebook y el canal de Youtube, los resultados evidencian que requiere fortalecer su estrategia de marketing digital para lograr los resultados deseados.

7.2 Ficha técnica de la metodología para el desarrollo del caso de estudio en el área de estrategia integral de comercio y marketing.

Tabla 29.

Ficha técnica de la metodología para el desarrollo del caso de estudio en el área de estrategia integral de comercio y marketing.

Ítems a definir	Descripción
Propósito de la investigación	Establecer el estado actual, proyección futura y propuesta de mejora de la empresa Reciclaje Bucaramanga desde la aplicación de estrategia integral de comercio y marketing.
Metodología de la investigación.	Caso de estudio de carácter cualitativo con alcance mixto: exploratorio y descriptivo sobre los conceptos (Hernández Sampieri, 2014) de comercio y marketing. ¿Por qué exploratorio y descriptivo?, tal como menciona Sampieri 2014 <i>“Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y, por lo común, anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos. Por lo general, los estudios descriptivos son la base de las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y están muy estructurados.”</i>
Unidad de análisis	Empresa Reciclaje Bucaramanga.
Ámbito GeoFigura	Santander, Bucaramanga.
Definición del Universo de estudio.	Redes sociales pertenecientes a Reciclaje Bucaramanga.

Nota: la presente tabla despliega la metodología implementada para el análisis de la empresa Reciclaje Bucaramanga desde la perspectiva de estrategia integral de comercio y marketing. Formato propuesto por (Villareal & Landeta, 2010)

Tabla 29. (Continuación).

Ítems a definir	Descripción
Tipo de muestra	<p>Como lo establece Hernández Sampieri 2014 al citar a Battaglia, el tipo de muestra es “por conveniencia” debido a que la misma está formada por los casos disponibles a los cuales se tiene acceso porque componen el universo interés de estudio.</p>
Muestra	<p>Se toma como referencia los siguientes medios:</p> <p>Página de Facebook: @reciclafebucaramanga</p> <p>Canal de Youtube: Caroline Peterson</p> <p>Página web: www.reciclafebucaramanga.com</p> <p>Tal como establece Aulestia 2017, se toman estas unidades de muestra porque permiten análisis y medición de la estrategia de marketing en la empresa Reciclaje Bucaramanga y obtener en forma directa y en tiempo real las métricas a considerar. Se analizó la información correspondiente de Abril de 2016 a Agosto de 2018.</p>
Métodos de la recogida de la evidencia.	<p>Debe definir cuáles fueron los métodos de recolección, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental de la organización (Plan de Negocio Reciclaje Bucaramanga, disponible en la nube) • Observación directa de métricas en web: google analytics, Youtube analytics y métrica de Facebook
Fuentes de información	<p>Tipo de información secundaria de fuentes internas: redes sociales y artículos de investigación.</p>
Informadores Clave	<p>La observación directa realizada por el Director Administrativo y Comercial, autor del presente proyecto de investigación, estudio de caso.</p>

Tabla 29. (Continuación).

Ítems a definir	Descripción
Métodos de análisis de la evidencia	<p>El método de análisis de la evidencia fue</p> <p>a. De carácter Cualitativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de explicación teórica • Análisis a partir del uso de plataformas digitales para interacción social. <p>b. De carácter Cuantitativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de cantidad de interacciones (estadísticas de sitios web) con usuarios a través de redes sociales.
Enfoque científico	<p>De carácter deductivo propio de un estudio de caso en donde analizan una unidad holística para responder al estado de la empresa con respecto a una teoría, tal como establece Hernández Sampieri 2014.</p>
Evaluación del rigor y calidad metodológica.	<p>En el 2010 Villarreal y Landeta, a través del documento “El Estudio de Casos como Metodología de Investigación Científica en Dirección y Economía de la Empresa” propusieron una evaluación del rigor y la calidad del estudio de casos en la que se buscaba comprobar Validez constructiva, Validez interna y externa, Fiabilidad, Consistencia teórico – interpretativa y Consistencia contextual; éstos elementos se traducen en : Análisis previo del contexto conceptual y marco teórico, Utilización de distintos métodos de recogida de la evidencia, Utilización de múltiples fuentes de información, los cuales fueron los elementos tenidos en cuenta en el presente estudio.</p> <p>El mecanismo de validación utilizado para verificar la validez y confiabilidad de la información fue la triangulación teórica y la triangulación de datos, lo que deriva en validez externa.</p>
Fecha de realización	26 de julio al 13 de agosto de 2018

7.3 Descripción Situacional de la empresa Reciclaje Bucaramanga a partir de la Estrategia integral de comercio y marketing.

Debido a que el interés misional de la empresa Reciclaje Bucaramanga es hacer gestión de conocimiento y por consiguiente ser reconocido en la industria del reciclaje, ha centrado su estrategia en marketing digital, es necesario entonces reconocer que el público objetivo se divide en tres de acuerdo a su tipo de participación en la industria del reciclaje, primero los ciudadanos que generan residuos domiciliarios, segundo los recicladores de base que recogen los residuos en las calles, tercero las empresas que comercializan el reciclaje o lo transportan, es por lo anterior que la estrategia digital en cuanto a generación de contenido está enfocado en los primeros y en los últimos. (Plan de Negocio Reciclaje Bucaramanga, 2015)

Por otra parte, el porcentaje de personas que no tiene acceso a internet representa un reto para lograr la misión y la visión porque dentro de ésta población se encuentran aquellos que viven del oficio del reciclaje, para quienes también debe ser operante reconocer a Reciclaje Bucaramanga como punto de referencia y gestión del conocimiento en la materia porque no les llega la estrategia digital. En la actualidad existen 3 canales de desarrollo de la estrategia, la página web www.reciclabucaramanga.com, la página en Facebook @reciclabucaramanga y el canal de Youtube Caroline Peterson, a partir de esto y gracias a Google Analytics, Youtube Studio Analytics y las estadísticas de página de Facebook, se puede observar el análisis presentado a continuación.

7.3.1 Página web www.reciclajebucaramanga.com

Creada el 18 de abril de 2016 y actualmente vigente, la página web presenta los servicios que comercializa la empresa, datos de contacto, tips de reciclaje y contiene el link que lleva a facebook, cuenta entonces con 2 años y 6 meses al momento del presente estudio de caso.

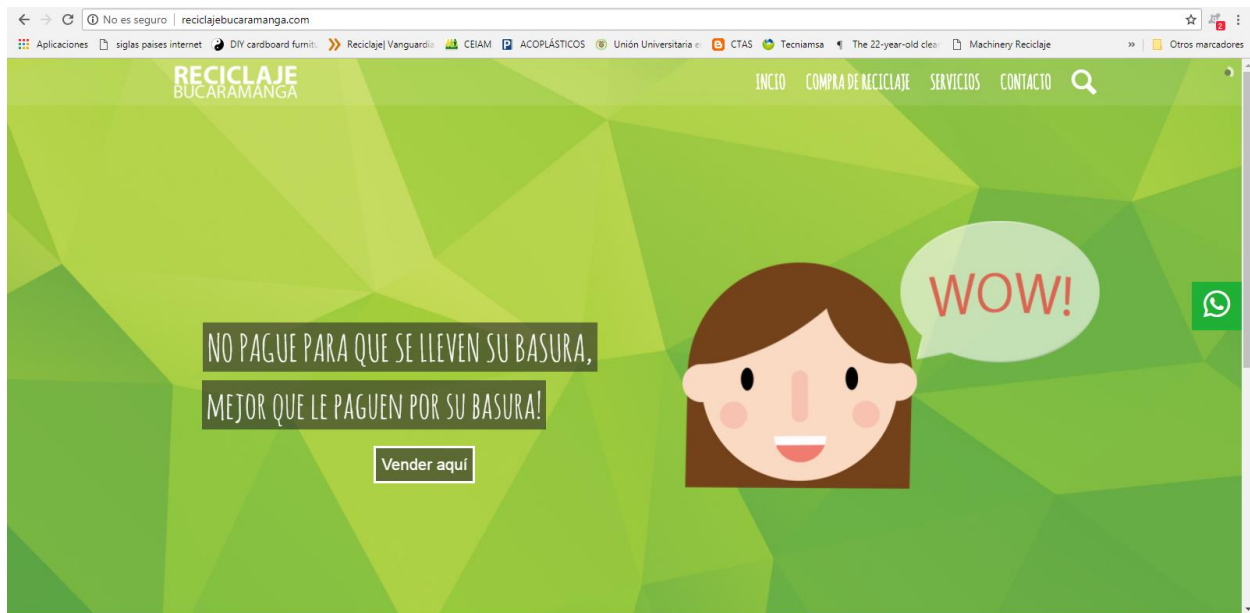


Figura 19. Visualización de la página web de Reciclaje Bucaramanga, fuente Dirección web: reciclajebucaramanga.com

Se observa de acuerdo a la métrica de Google Analytics de la página que, al momento de su creación, fue visitada en promedio 30 veces al mes mientras que en la actualidad no supera más de 10 visitas al mes, cifra que no se generó de manera inmediata, sino que ha tenido y decrecimiento continuo a lo largo del tiempo y que el contenido que presenta no es atractivo para el público objetivo.

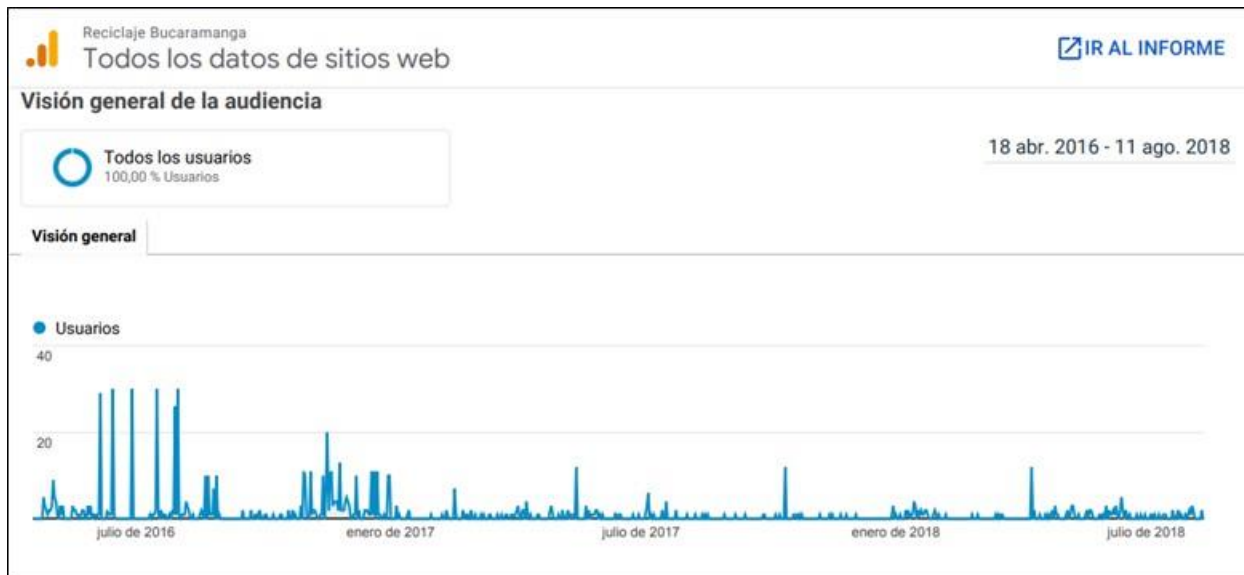


Figura 20. Visión general de audiencia de la página web Reciclaje Bucaramanga. Fuente google analytics.

A fin de indagar más a fondo respecto al tipo de público que visita la página y evaluar la posibilidad de generar estrategias encaminadas a hacer que éste regrese a visitarla o genere una venta después de haber hecho la misma, se revisa la métrica los países y ciudades desde los que acceden los usuarios, así como las áreas más visitadas, lo cual indicaría si se está cumpliendo el interés de la empresa de ser reconocida en la región y cuál es el interés de los clientes respecto a los servicios que ofrece la empresa. Los resultados muestran que Colombia es el tercer país que más visita la página y que los primeros puestos son ocupados por Reino Unido y Estados Unidos, también demuestran que en las ciudades de Colombia desde donde más se visibiliza la página se encuentra primero Bucaramanga, segundo Bogotá y tercero el municipio de Floridablanca, adscrito al área metropolitana de Bucaramanga, por otra parte, el principal interés de los usuarios es la venta de reciclaje debido a que la página interna que más visitan es “compra de reciclaje” lo cual lleva a pensar que es el criterio de búsqueda en web.

Datos demográficos		País		Usuarios	% Usuarios
Idioma		1.	United Kingdom	190	27,61 %
Pais		2.	United States	128	18,31 %
Ciudad		3.	Colombia	91	13,02 %
Sistema		4.	(not set)	69	9,87 %
Navegador		5.	Italy	39	5,58 %
Sistema operativo		6.	Brazil	30	4,29 %
Proveedor de servicios		7.	Austria	27	3,86 %
Móvil		8.	Iraq	18	2,58 %
Sistema operativo		9.	Canada	11	1,57 %
Proveedor de servicios		10.	Peru	11	1,57 %
Resolución de pantalla		ver todo el informe			

Figura 21. Datos demoFiguras país desde donde se visualiza página web Reciclaje Bucaramanga.

Fuente google analytics.

Datos demográficos		Ciudad		Usuarios	% Usuarios
Idioma		1.	(not set)	303	42,32 %
Pais		2.	Bucaramanga	41	5,73 %
Ciudad		3.	Vienna	27	3,77 %
Sistema		4.	London	24	3,35 %
Navegador		5.	Boston	21	2,93 %
Sistema operativo		6.	Bogotá	20	2,79 %
Proveedor de servicios		7.	Floridablanca	20	2,79 %
Móvil		8.	Farmington	12	1,68 %
Sistema operativo		9.	Caserta	10	1,40 %
Proveedor de servicios		10.	Milan	10	1,40 %
Resolución de pantalla		ver todo el informe			

Este informe se creó el 12/6/18 a las 19:22:43 - Actualizar informe

© 2018 Google | Página principal de Google Analytics | Condiciones del servicio | Política de Privacidad | Denos su opinión

Figura 22. Datos demoFiguras ciudades desde donde se visualiza la página web de Reciclaje

Bucaramanga. Fuente google analytics.

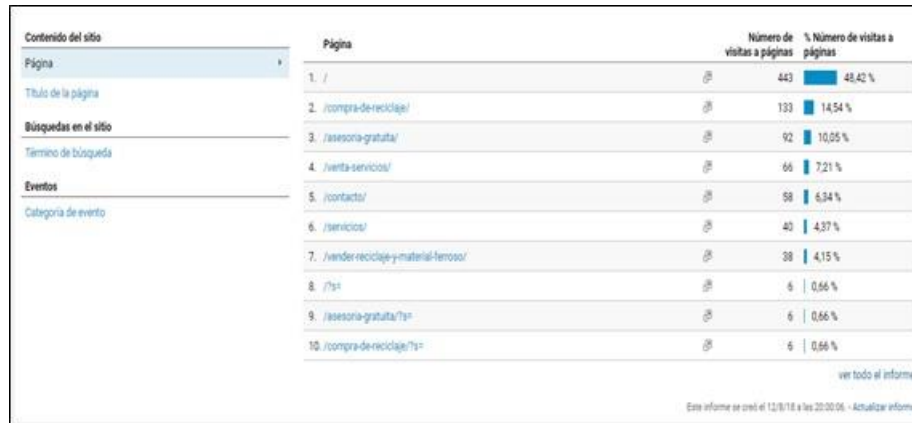


Figura 23. Páginas internas visitadas por orden de importancia / Cantidad de visitas por área (número y porcentaje). Fuente google analytics.

En términos de visitas se revisa los días y horas de mayor afluencia de usuarios y la cantidad de veces que una persona regresa a la página, los resultados demuestran que la mayor cantidad de visitas se registran los lunes entre 4 y 5 pm y los viernes entre 6 y 7pm seguido de los jueves entre 9 y 10 am y los domingos entre 11 y 12 am; también se observa que el retorno de las personas es así entre 2 y 8 han visitado en promedio la página 16 veces, entre 9 y 50 han visitado en promedio la página 47 veces y entre 51 y 100 personas han visitado en promedio la página 16 veces cada una.



Figura 24. Frecuencia de visita a página web Reciclaje Bucaramanga. Fuente google analytics.

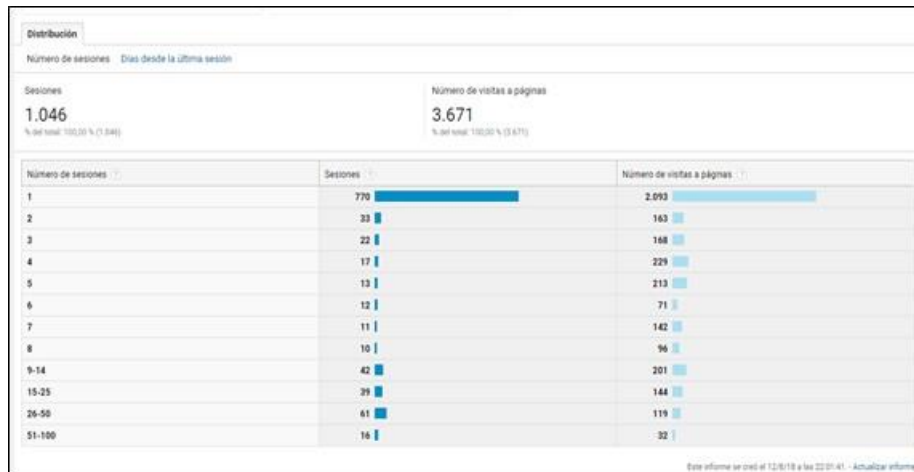


Figura 25. Cantidad de sesiones por persona, página web Reciclaje Bucaramanga. Fuente google analytics.

La navegación a través de la página muestra que la interacción o viaje de los usuarios en la página web en Colombia la mayoría de las veces se da así 1. Página de inicio, 2. Compra de reciclaje, 3. Asesoría gratuita, y 4. Venta de servicios, esto indica que el segundo interés de los

usuarios es obtener asesoría gratuita, que puede ser asociado con obtener información sobre la temática de reciclaje, posiblemente asociado a encontrar dicha información directamente en la página, ¿por qué? Porque en el mismo viaje los usuarios vuelven por segunda vez a éste ítem y cuentan con la misma cantidad de abandonos.

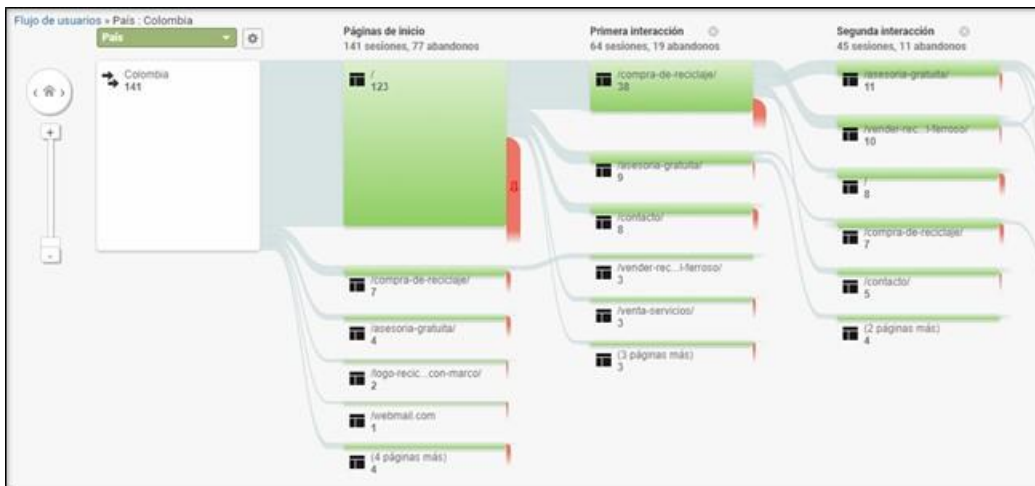


Figura 26. Flujo de usuarios 1 (landing hacia salida) página web Reciclaje Bucaramanga.

Fuente google analytics.



Figura 27. Flujo de usuarios 2 (landing hacia salida) página web Reciclaje Bucaramanga.

Fuente google analytics.

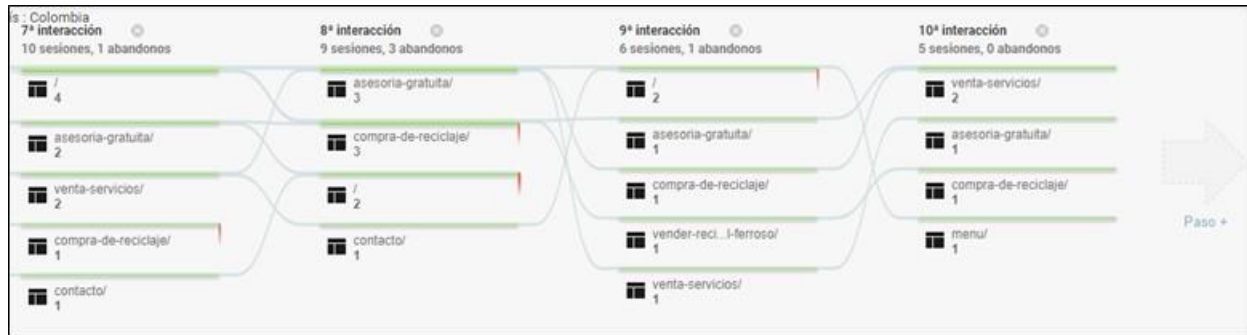


Figura 28. Flujo de usuarios 3 (landing hacia salida) página web Reciclaje Bucaramanga.

Fuente google analytics.



Figura 29. Flujo de usuarios 4 (landing hacia salida) página web Reciclaje Bucaramanga.

Fuente google analytics.

Finalmente al observar la fuente de tráfico o cómo llegan los usuarios a la página web se evidencia que prima el tráfico de referencia denominado en el Figura “referral” con 45.15%, hace referencia a las visitas que llegan a través de otra web, lo que incluye las redes sociales, le sigue el tráfico orgánico, denominado en el Figura “organic search” con 43.97%, hace referencia a que la página web aparece al usuario de forma natural, denominada también como la forma “gratuita” de aparecer en Google y finalmente se encuentra el tráfico directo denominado en el Figura “organic” con 13.51%, que hace referencia a los usuarios que han entrado tecleando la URL

directamente en la barra del navegador. Lo anterior indica que las estrategias de marketing deben reforzarse desde las redes sociales.

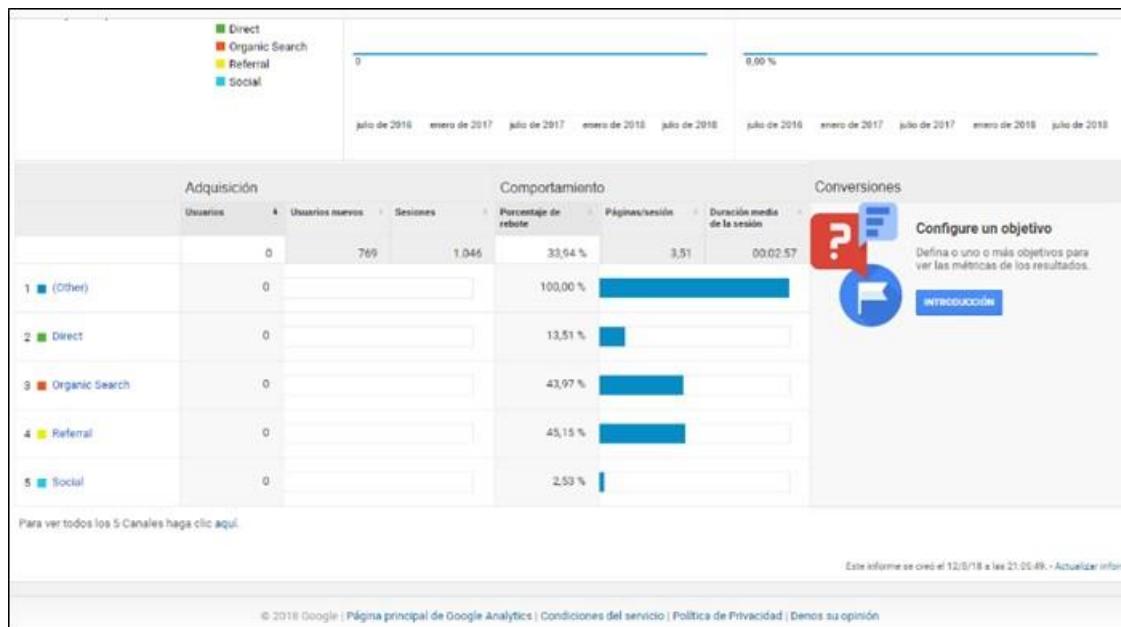


Figura 30. Fuentes de tráfico de usuarios a la página web Reciclaje Bucaramanga. Fuente google analytics.

7.3.2 Página Facebook @reciclajebucaramanga

Creada el 19 de octubre de 2016 y actualmente vigente la página de Facebook @reciclajebucaramanga cuenta con 73 seguidores y un máximo alcanzado de 22 visitas por mes 2016, presenta los servicios que comercializa la empresa, datos de contacto, tips de reciclaje, noticia de interés y contiene el link que lleva a la página web de la empresa; cuenta entonces con 1 años 11 meses al momento del presente estudio de caso.



Figura 31. Página Facebook @reciclajebucaramanga

A fin de analizar el alcance y la efectividad de ésta plataforma digital en el caso de Reciclaje Bucaramanga se revisó la estadística de reacciones, comentarios y contenido compartido, cantidad de personas a las que se les mostró la página o contenido relacionado con la página y cantidad de visitas totales, ésta información permitió evidenciar que en el último trimestre de 2016 y en el segundo trimestre de 2017 se presentó mayor cantidad de visitas, decreciendo paulatinamente hacia 2018 y teniendo un leve incremento nuevamente en el segundo trimestre del año, se observa que se encuentra relacionado con la cantidad de contenido publicado; por otra parte, el alcance de personas y publicaciones iguala o supera el número 50 por mes, teniendo el mismo comportamiento que las visitas.



Figura 32. Reacciones, comentarios y contenido compartido de la página de Facebook @reciclajebucaramanga. Fuente Facebook.



Figura 33. Número de personas (alcance total) de la página de Facebook @reciclajebucaramanga. Fuente Facebook



Figura 34. Número de personas (alcance total) publicaciones página de Facebook @reciclajebucaramanga. Fuente Facebook.

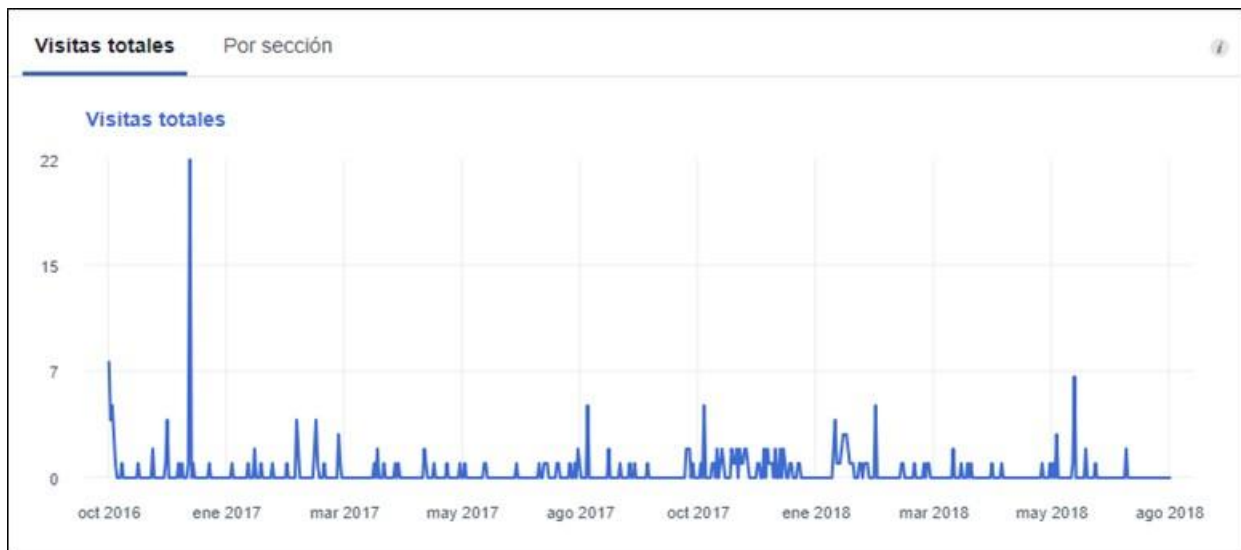


Figura 35. Visitas totales de la página de Facebook @reciclajebucaramanga. Fuente Facebook.

Finalmente se revisa el origen del tráfico y se observa que los usuarios llegan no sólo a través de la misma red social sino también a través de los buscadores google, Yahoo, Bing y la página de web de una organización ambiental sin ánimo de lucro llamada Ecosia, lo que permite entender que los usuarios buscan en red contenido relacionado con las palabras “reciclaje” y “Bucaramanga”, adicionalmente que existe reconocimiento de la página por otra organización relacionada con la temática ambiental y con la que todavía no se ha establecido contacto.

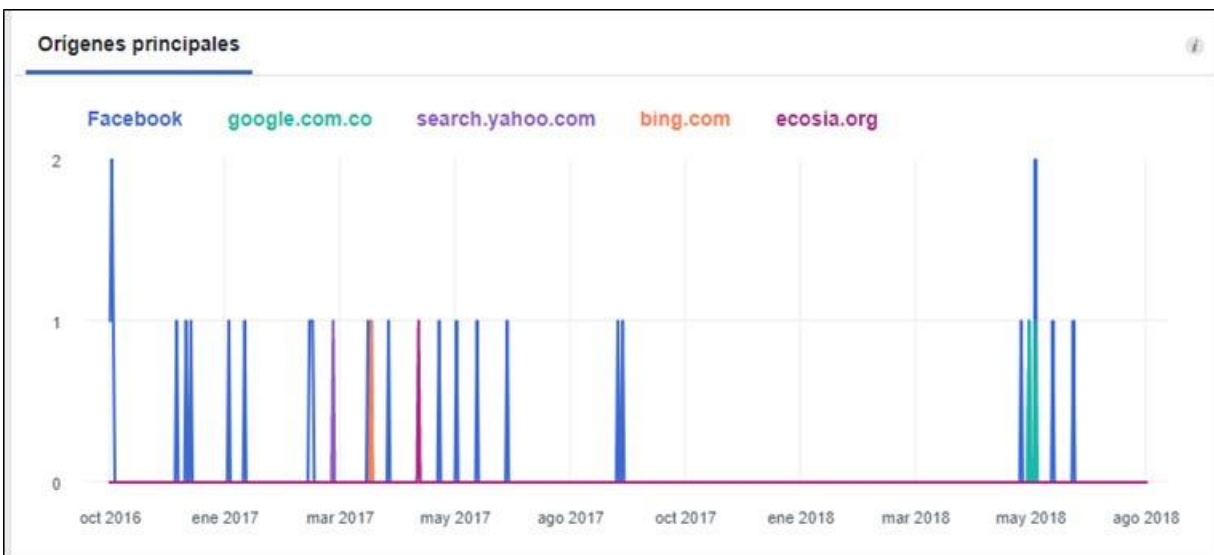


Figura 36. Fuentes de tráfico página de Facebook @reciclajebucaramanga. Fuente Facebook

7.3.3 Canal de Youtube Caroline Peterson

El Canal de Youtube Caroline Peterson creado el 1 de noviembre de 2015 y actualmente vigente cuenta con un video llamado Reciclaje Bucaramanga que tiene 1.711 visualizaciones, 532 me gusta y 44 comentarios, el video desarrolla la visión de transformación cultural que tiene como objetivo la empresa.

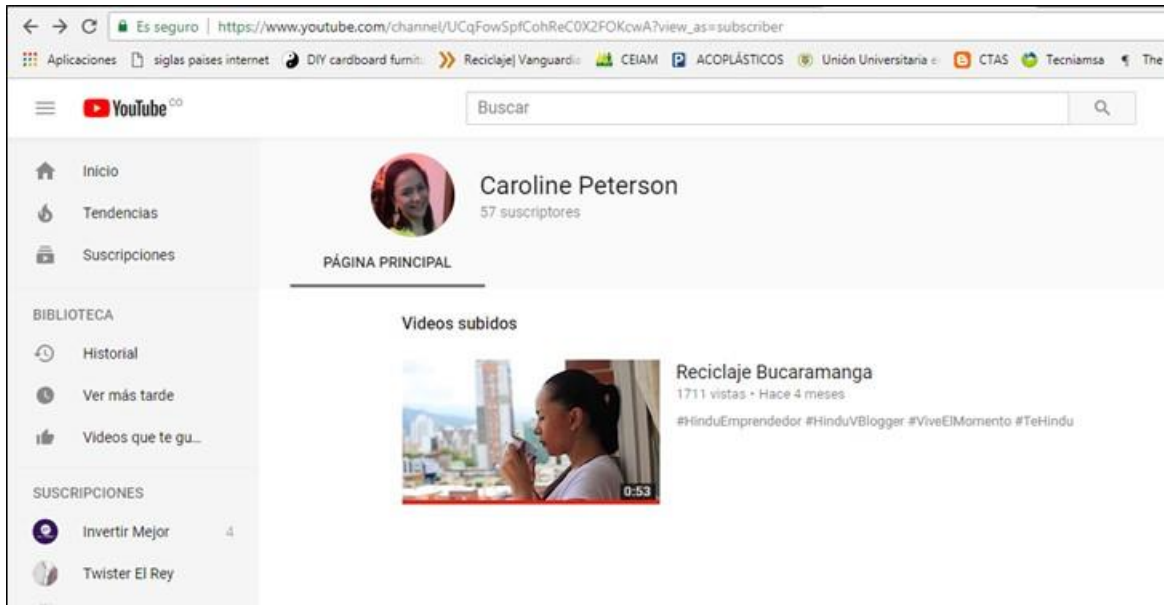


Figura 37. Visualización canal Reciclaje Bucaramanga. Fuente Youtube Studio Analytics

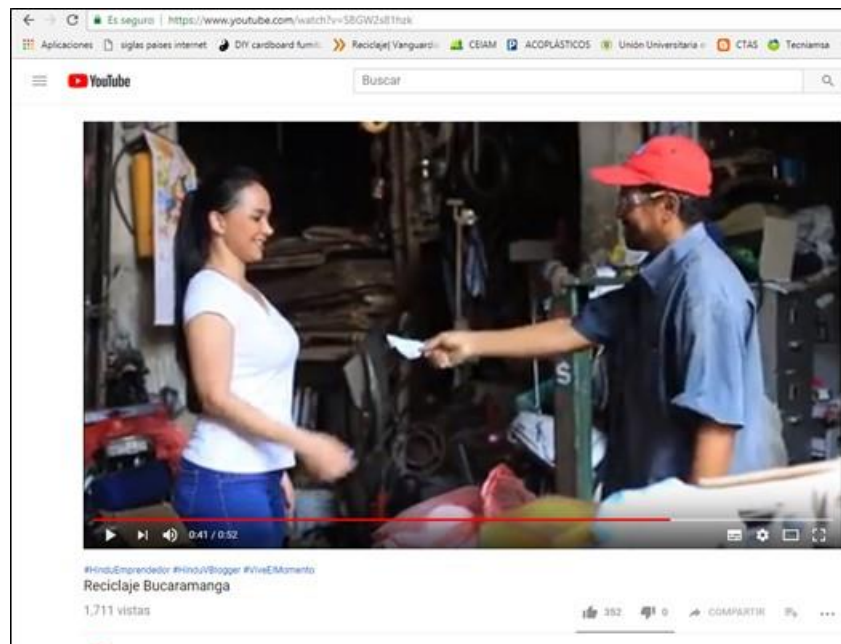


Figura 38. Visualización video Reciclaje Bucaramanga. Fuente Youtube Studio Analytics.

A fin de revisar el impacto que ha tenido el video en el canal se revisan las métricas a través de Youtube Studio Analytics, primero en la fuentes de tráfico, se observa que el primer lugar lo ocupa “fuentes externas” con un 57.1%, seguido de “búsqueda en Youtube” con un 14.7% , “videos sugeridos” 12%, “páginas de canales” un 5.7% y finalmente “otros medios de Youtube” con un 3.4%, al revisar las fuentes externas se observa que los usuarios provienen principalmente de whatsapp, seguido de Facebook y Facebook Messenger, las cuales suman 75%, se puede deducir entonces que la estrategia de marketing debe enfocar la primacía de Facebook, que es desde donde llegan los usuarios, es probable generar alguna acción desde whatsapp, sin embargo no sería susceptible de medición.

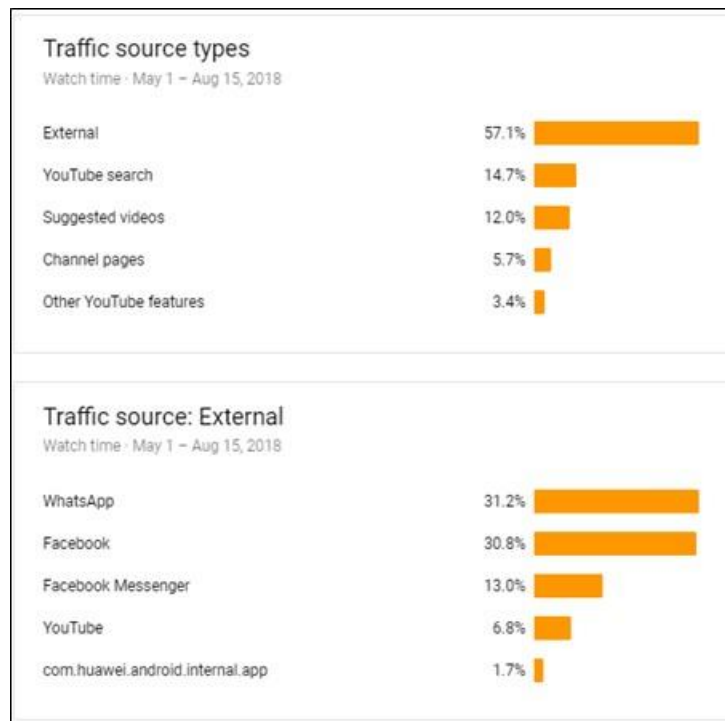


Figura 39. Fuentes de tráfico canal Reciclaje Bucaramanga. Fuente Youtube Studio Analytics

En los siguientes tres Figuras se observa que los usuarios han visualizado el canal con mayor afluencia en el segundo trimestre de 2018 y con una rápida disminución hasta la fecha ha seguido teniendo visitas; del total de visitas recibidas sólo el 27% estaban suscritos a Youtube, es decir, dentro de ese porcentaje se encuentran los usuarios que tienen acceso a dar “me gusta” y comentarios; del 100% de usuarios que visitaron el canal, el 93.7% lo visualizaron desde Colombia y el 77.3% son usuarios cuyas edades oscilan entre los 35 y los 44 años, de lo anterior puede tomarse un referente para maximizar la estrategia de marketing que se desarrolle.

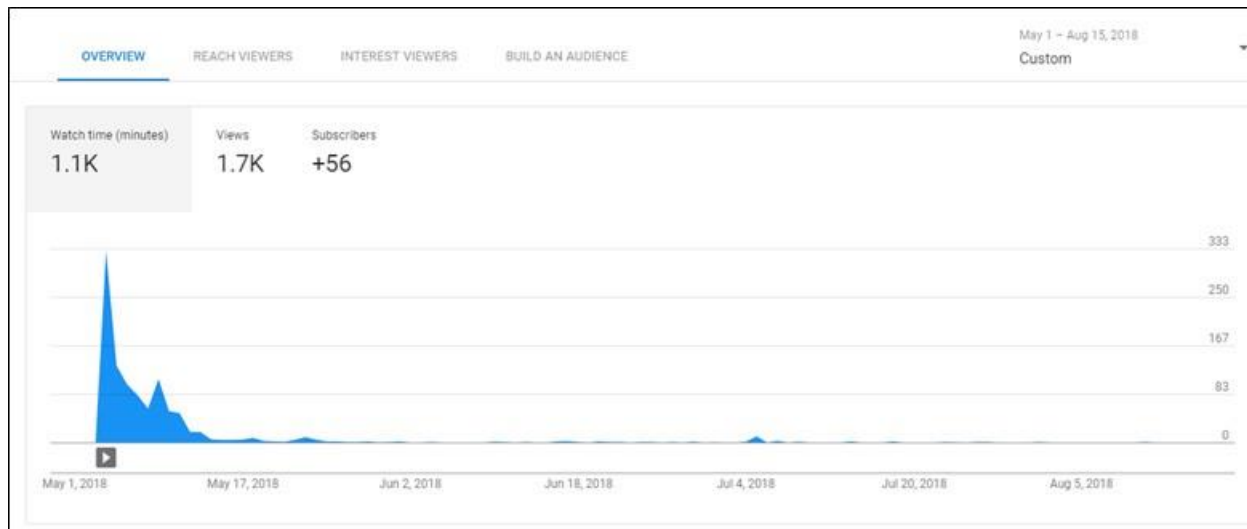


Figura 40 Visualización del canal en línea de tiempo. Fuente Youtube Studio Analytics.

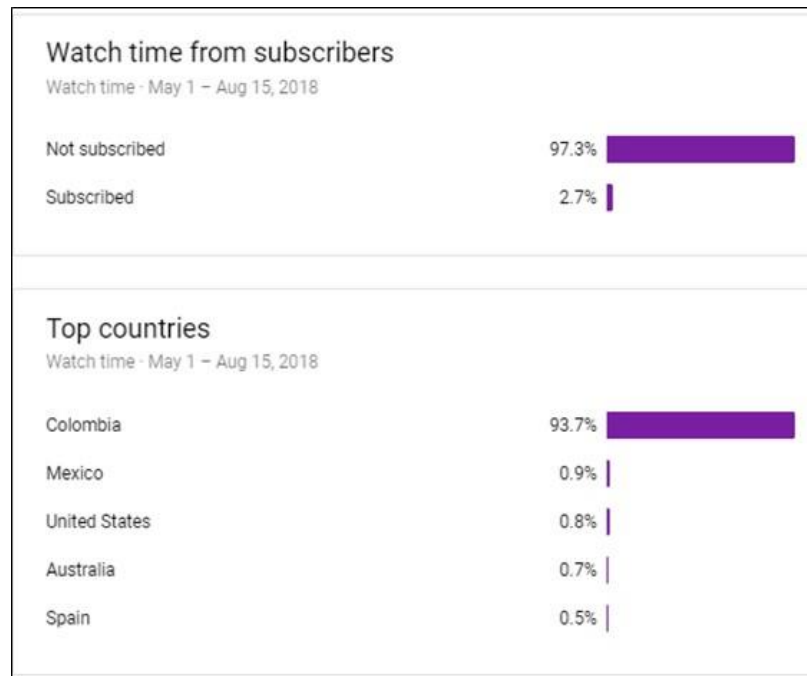


Figura 41. Suscriptores / países visualización canal Youtube. Fuente Youtube Studio Analytics.

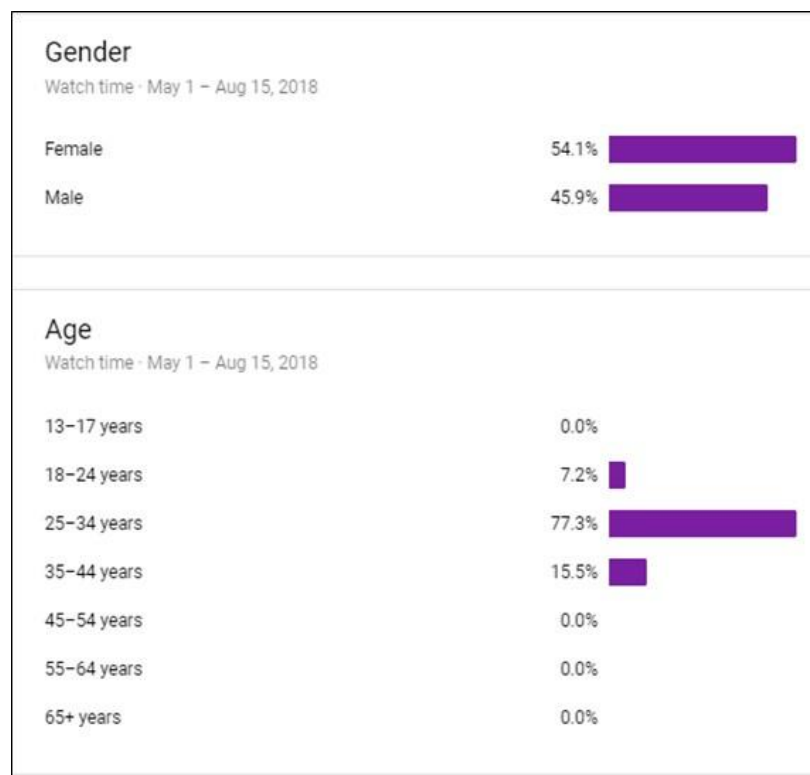


Figura 42. Género y edad de usuarios que visualizan el canal. Fuente Youtube Studio Analytics.

Finalmente se observan las impresiones y la retención de la audiencia; la primera hace referencia al número de veces que los usuarios encuentran las miniaturas de los vídeos en la plataforma, esto significa entonces una representación del alcance potencial del video en YouTube y la oportunidad para obtener mayor visualización, se evidencia entonces que el alcance probable duplica las visualizaciones reales, el video tiene el doble de su potencial real. En cuanto a la retención de la audiencia y la visualización se observa que la duración media de las reproducciones por parte de los usuarios es de 37 segundos y un poco más del 30% del total de la audiencia ve el video completamente, lo que puede orientar a la creación de próximos videos.



Figura 43. Impresiones vs vistas vs tiempo de visualización contenido del canal. Fuente Youtube Studio Analytics.

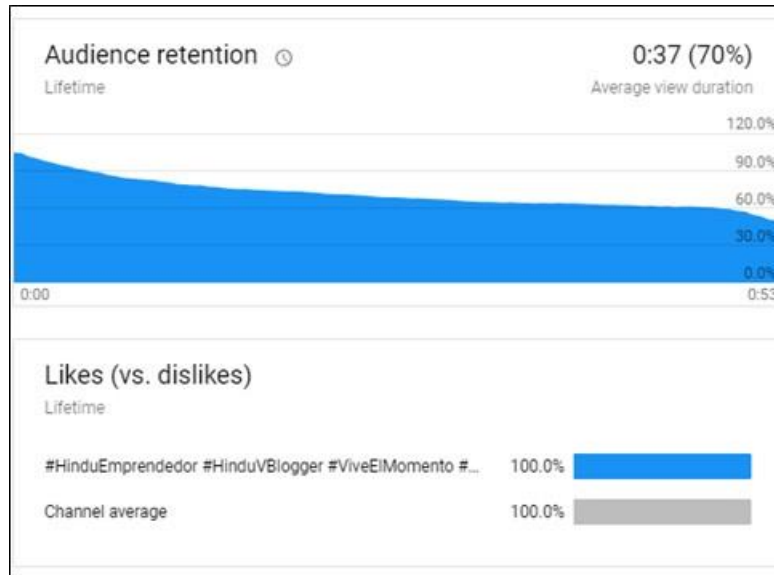


Figura 44. Porcentaje de retención de la audiencia del canal, cantidad de me gusta. Fuente Youtube Studio Analytics.

7.4 Contextualización de Reciclaje Bucaramanga a 2023 a partir de un análisis de la estrategia integral de comercio y marketing.

A fin de proyectar la empresa Reciclaje Bucaramanga hacia el futuro, teniendo como objetivo el año 2023, se revisan las metodologías “Matriz Service Design Thinking” y “Matriz de Transformación Digital” (Alonso, 2018) ; en la primera se analiza el viaje de servicio que viven los clientes antes de adquirir el producto o servicio, el momento en el que lo recibe y el servicio que recibe después de haber finalizado la compra y ya está en uso el recurso visto desde la perspectiva de cada canal digital; en la segunda se analizan tres estrategias empresariales y cómo se pueden aplicar desde la perspectiva del marketing digital para hacer más competitiva la empresa. Adicionalmente se propone la visión futura de las matrices. A continuación la Matriz Service Design Thinking actual.

Tabla 30.

Matriz Service Design Thinking

Matriz Service Design Thinking			
Digital Technology	Preservicio	Servicio	Postservicio
Facebook	Permite interactuar con los usuarios para dar a conocer los servicios a través de contenido temático como noticias relacionadas con avances en el cuidado del medio Ambiente, plataforma para introducir Youtube y página web, incrementando el tráfico de éstas.	Responde mensajes directos de usuarios respecto a precios, tipo de material y servicio comercializado, términos y condiciones de los mismos. Personaliza el servicio.	Asegura que el cliente pueda tener un canal de comunicación abierto con la marca.
Youtube	Da imagen a la marca a través de contenido pensado para inspirar a diferentes tipos de públicos en educación y cultura del reciclaje.	Entrega una muestra de posibilidades de servicio ofrecido como capacitación y busca modificar el concepto de "suciedad" asociado a la gestión de residuos.	Mantiene actualizado a los clientes con respecto a nuevas opciones en capacitación (contenidos temáticos y tipos de abordaje).
Página web	Carta de presentación formal a clientes de productos y servicios.	Carta de presentación formal a clientes de productos y servicios.	Mantiene actualizado a los clientes con respecto a nuevas opciones en capacitación (contenidos temáticos y tipos de abordaje).

Nota: Matriz Service Design Thinking de la empresa Reciclaje Bucaramanga que muestra el proceso actual desde pre hasta post venta de los clientes en cada canal digital usado por la empresa para llegar a éstos. Modelo expuesto por Alonso, 2018.

En la Matriz Service Design Thinking se observa que cada una de las plataformas tiene un enfoque claro respecto a su razón de ser y por el tiempo de acción en el mercado de la empresa no se observa necesario incluir más canales digitales, sin embargo, puede ampliarse el alcance bajo una metodología que aporte mayor estructura al proceso. A 2023 se requiere un plan claro, con estrategias y metodologías enfocadas en objetivos medibles para lo que se sugiere que a 2023 la matriz haya evolucionado de la siguiente manera:

Tabla 31.

Matriz Service Design Thinking a 2023

Matriz Service Design Thinking			
Digital Technology	Preservicio	Servicio	Postservicio
Facebook	Interactuar dinámicamente con los usuarios, darles a conocer los servicios a través de contenido temático de interés para ellos con determinada periodicidad y links a otras plataformas digitales.	Responder mensajes directos de usuarios respecto a información de su interés y generar fichas individuales de caracterización.	Hacer seguimiento mensual a clientes respecto al servicio y la información contenida en la ficha individual, incluir intereses personales, de tal manera que el cliente sienta interés por él, no sólo en relación con el servicio sino también cómo se relaciona él de manera personal con la marca.
Youtube	Mantiene la imagen de la marca a través de contenido inspirador en un público objetivo determinado con el fin de generar cultura del reciclaje.	Entrega un portafolio estructurado de capacitación inicial e invita a los usuarios a adquirir productos a la medida, trabajando siempre para modificar el concepto de "suciedad" asociado a la gestión de residuos.	Varía y amplía su contenido de acuerdo a las ventas generadas "off landing" y las métricas de las preferencias de los usuarios en red.

Nota: Matriz Service Design Thinking de la empresa Reciclaje Bucaramanga que muestra el proceso deseado a futuro desde pre hasta post venta de los clientes en cada canal digital usado por la empresa para llegar a éstos. Modelo expuesto por Alonso, 2018

Tabla 31. (Continuación).

Matriz Service Design Thinking			
Digital Technology	Preservicio	Servicio	Postservicio
Página web	Enfoque de interacción digital con inteligencia artificial capaz de mantener conversaciones en tiempo real con los clientes y enamorarlos de los productos y servicios.	Punto de referencia preferido para satisfacción de necesidades en el tiempo real o ajustado a necesidades de cliente que genera respuestas positivas para la marca.	Reconoce a los clientes a través de promocionar sus productos y servicios (si son empresas) o de reconocer sus aportes al cuidado del medio ambiente en manejo de residuos sólidos y optimización del uso de los recursos naturales.

A continuación, la Matriz de Transformación Digital actual.

Tabla 32.

Matriz de Transformación Digital.

Matriz de Transformación Digital

DT	Mobile & IoT	Social	Cloud	Big Data	Cybersecurity	Robotics	AI	Blockchain
Cutting out Costs	Aunque Reciclaje Bucaramanga no cuenta con aplicaciones de éste tipo, en Colombia existen dos aplicaciones relacionadas: 1. Red Posconsumo, generada por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible Estilo de vida. Es una aplicación móvil que tiene como objetivo dar a conocer al público en general la ubicación de los puntos, campañas y rutas de recolección de residuos Posconsumo implementados y administrados por los programas Posconsumo que se encuentran aprobados por la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales - ANLA	NO	NO	El actuar de Reciclaje Bucaramanga se apoya del Sistema de Información Ambiental Colombiano - SIAC, es el conjunto integrado de procesos y tecnologías involucradas en la gestión de la información ambiental del país,	NO	NO	NO	NO

Nota: Matriz de Transformación Digital de la empresa Reciclaje Bucaramanga que muestra la eficiencia actual de los canales digitales en cuanto a su capacidad de posicionar la empresa de forma competitiva en el mercado. Modelo expuesto por Alonso, 2018

Tabla 32. (Continuación).

Matriz de Transformación Digital

DT	Mobile & IoT	Social	Cloud	Big Data	Cybersecurity	Robotics	AI	Blockchain
Cutting out Costs	Recypuntos es un aplicativo web y móvil con el cual la ciudadanía puede informarse acerca de las diferentes opciones que existen para disponer correctamente todo tipo de residuos, tales como puntos de recolección, y programas autorizados para la gestión de los mismos, así como información educativa referente al proceso de aprovechamiento de residuos en general. No es interés de Reciclaje Bucaramanga generar más herramientas de éste tipo sino generar alianzas con las ya existentes a fin de optimizar la gestión de residuos en la ciudad.	NO	NO	El SIAC es un sistema de sistemas que gestiona información acerca del estado ambiental, el uso y aprovechamiento la vulnerabilidad y la sostenibilidad ambiental de los recursos naturales, en los ámbitos continental y marino del territorio Colombiano.	NO	NO	NO	NO

Tabla 32. (Continuación).

Matriz de Transformación Digital

DT	Mobile & IoT	Social	Cloud	Big Data	Cybersecurity	Robotics	AI	Blockchain
Cutting out Costs	Recypuntos es un aplicativo web y móvil con el cual la ciudadanía puede informarse acerca de las diferentes opciones que existen para disponer correctamente todo tipo de residuos, tales como puntos de recolección, y programas autorizados para la gestión de los mismos, así como información educativa referente al proceso de aprovechamiento de residuos en general. No es interés de Reciclaje Bucaramanga generar más herramientas de éste tipo sino generar alianzas con las ya existentes a fin de optimizar la gestión de residuos en la ciudad.	NO	NO	El SIAC se sustenta en un proceso de concertación interinstitucional, intersectorial e interdisciplinario, liderado por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS) y los Institutos de Investigación Ambiental: el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM)	NO	NO	NO	NO

Tabla 32. (Continuación).

Matriz de Transformación Digital								
DT	Mobile & IoT	Social	Cloud	Big Data	Cybersecurity	Robotics	AI	Blockchain
Cutting out Costs	Recypuntos es un aplicativo web y móvil con el cual la ciudadanía puede informarse acerca de las diferentes opciones que existen para disponer correctamente todo tipo de residuos, tales como puntos de recolección, y programas autorizados para la gestión de los mismos, así como información educativa referente al proceso de aprovechamiento de residuos en general. No es interés de Bucaramanga generar más herramientas de éste tipo sino generar alianzas con las ya existentes a fin de optimizar la gestión de residuos en la ciudad.	NO	NO	La Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA) y Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales (UAESPNN). De la mano con esto, Reciclaje Bucaramanga espera aportar información valiosa que pueda ser aprovechada desde el SIAC a fin de lograr, tal como su propósito misional busca, gestión del conocimiento.	NO	NO	NO	NO

Tabla 32. (Continuación).

Matriz de Transformación Digital

DT	Mobile & IoT	Social	Cloud	Big Data	Cybersecurity	Robotics	AI	Blockchain
Better								
Decision	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Making								

La información contenida en la Matriz de Transformación Digital permite observar que existe un determinado interés del gobierno colombiano por generar y promover datos y tecnologías que susciten la gestión eficiente de los residuos, así como iniciativas que pueden ser escalables en la ciudad y requieren entonces un estudio de mercados aplicable en el caso. Si el interés de Reciclaje Bucaramanga es la generación de alianzas e implementación de estos recursos debe generarse acercamientos razonables e indagar la existencia de tecnologías similares en la ciudad y contacto con las empresas, personas o entidades que las comercializan. Es así que se propone que se presente la misma a 2023 de la siguiente manera:

Tabla 33.

Matriz de Transformación Digital a 2023.

Matriz de Transformación Digital							
Mobile & IoT	Social	Cloud	Big Data	Cybersecurity	Robotics	AI	Blockchain
<p>El actuar de Reciclaje Bucaramanga se apoya del Sistema de Información Ambiental Colombiano - SIAC, aportando además información de su área de acción y promueve concertación interinstitucional, intersectorial e interdisciplinaria, como apoyo al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y demás instituciones de interés, que competen a las áreas de gestión del conocimiento de Reciclaje Bucaramanga.</p>	NO	NO		NO	NO	NO	NO
<p>Reciclaje Bucaramanga forma parte de :</p> <p>1. Red Posconsumo y soporta la gestión de dar a conocer al público en general la ubicación de los puntos, campañas y rutas de recolección de residuos Posconsumo; 2. Recypuntos, amplía el proyecto iniciado en otras ciudades para Bucaramanga y su área metropolitana, promueve la visita a su página web y descarga de aplicación móvil</p>							

Nota: Matriz de Transformación Digital de la empresa Reciclaje Bucaramanga que muestra la eficiencia deseada a futuro de los canales digitales en cuanto a su capacidad de posicionar la empresa de forma competitiva en el mercado. Modelo expuesto por Alonso, 2018

Tabla 33. (Continuación).

Matriz de Transformación Digital								
Mobile & IoT	Social	Cloud	Big Data	Cybersecurity	Robotics	AI	Blockchain	
<p>Reciclaje Bucaramanga implementa Ecopuntos, ayuda a incrementar la cantidad de usuarios inscritos en la página web que hace la gestión de éste recurso, impulsando la economía a través de la generación de monedas virtuales como pago a través de puntos</p> <p>Cada vez que un envase es reciclado, la plataforma publica en Facebook y Twitter dicha actividad con información adicional sobre el récord de CO2 que ha mitigado el usuario.</p>	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

7.5 Estrategias y Plan de Mejora de la empresa Reciclaje Bucaramanga a 2023 a partir de un análisis de estrategia integral de comercio y marketing.

González-Fernández-Villavicencio 2015 propone la implementación de un plan de marketing digital de su propia autoría y tomando como referencia a Solomon 2013, Kesselman, 2014, Thomsett-Scott 2014, Margaix Arnal 2013 y Young 2014, el cual consta de 7 pasos y que se propone se ejecuten de la siguiente manera en el caso de Reciclaje Bucaramanga, en consonancia

en el nivel primario en el que está, esto aseverado por la cantidad de producción digital y el alcance obtenido hasta la actualidad:

Paso 1: Establecer los objetivos que se quieran alcanzar. En consonancia con la propuesta de gestión de conocimiento enfocada en marketing digital se sugiere revisar la población de Bucaramanga y su área metropolitana (cantidad de personas) y establecer el alcance que se desea obtener, posteriormente asegurar el contenido llamativo de acuerdo al segmento en edad, con esta cifra en mente proceder al siguiente paso. Por otra parte, establecer la cantidad y caracterización de productos y servicios que se esperan vender mes a mes que aseguren el punto de equilibrio y qué aporte genera cada plataforma digital para asignar un presupuesto y objetivos propios, por ejemplo, capacitaciones a través de Youtube.

Paso 2: Segmentar el target o público objetivo, el grupo específico de usuarios para el que se ha establecido ese objetivo y para el que se van a implementar una o varias aplicaciones de la web social. Adicional al paso uno debe reconocerse, como ya se mencionó en otro apartado que hay tres tipos de clientes, para los clientes domiciliarios deben asegurarse servicios o productos específicos como el sistema de reutilización de agua de lavadora y caracterizar el tipo de personas a quienes les interesaría adquirir el producto, es decir, asegurar microsegmentación, lo que de acuerdo a la autora representa hoy día una de las mayores oportunidades de negocio y *“lleva a ofrecer una información personalizada y adaptada a cada tipo de usuario, cuando el usuario la necesite y no en el momento en el que se produce.”* (González-Fernández-Villavicencio 2015)

Paso 3: Seleccionar el canal, si bien pudiera resultar obvio que cada canal ofrece diferenciación por la interacción que genera con los usuarios, la estrategia debe asegurar que no se publique el mismo contenido en todos los canales, debe ofrecerse de manera variada los productos y servicios “*como canales de marketing específicos y la forma en la que los utilizan*” (González-Fernández-Villavicencio 2015), por ejemplo lo que pudiera ser una imagenografía en Facebook, puede ser un video en Youtube y una foto en la web.

Paso 4: Diseñar un plan de acción especificando: acciones a realizar, contenidos de los que se va a hablar y de dónde se van a extraer o servir de inspiración, fuentes, periodicidad o frecuencia de publicación, quién los creará, y técnicas para conseguir engagement con los usuarios. Para esto se recomienda buscar ayuda de una agencia de publicidad o un profesional en publicidad.

Paso 5: Establecer un sistema de evaluación en función de los indicadores de seguimiento de las métricas que se han utilizado, vistas en los puntos anteriores y aquellos que se proponen como perspectiva futura a 2023. González-Fernández-Villavicencio 2015 sugiere que la medición / evaluación se realice de manera semanal, se compare con otros períodos de tiempo en los que no se han realizado estas campañas en los medios sociales y de ser posible, comparar los datos con los de la competencia. Adicionalmente debe investigarse la correlación de los indicadores con la rentabilidad de la empresa.

Álvarez, Agreda y Cevallos (2016) toman como ejemplo para proponer la medición de métrica el decreto ejecutivo 1215 del reglamento ambiental para empresas de hidrocarburos en Ecuador, de lo cual resulta lo siguiente:

Análisis		Indicadores	
		Facebook	Twitter
Interacciones		Comentarios	Menciones
		Compartir	Retweet
		Me gusta	Clics en enlaces
Audiencia		Fans	Seguidores
		Publicaciones	Tweets
Compromiso	Conversación	Comentarios	Menciones
		Fans	Seguidores
	Amplificación	Compartir	Retweet
		Fans	Seguidores
	Acción		Clic enlace
			Seguidores
	Aceptación	Me gusta	
		Fans	
	Interacciones	Comentarios+Compartir+Me gusta	Menciones+Retweet
		Fans	Seguidores
Interés	Conversación	Comentarios	Menciones
		Fans	Tweet
	Amplificación	Compartir	Retweet
		Publicaciones	Tweet
	Acción	Clic enlace	Clic enlace
		Publicaciones	Tweet
	Aceptación	Me gusta	
		Publicaciones	
	Interacciones	Comentarios+Compartir+Me gusta	Menciones+Retweet
		Publicaciones	Tweet

Figura 45. Indicadores en redes sociales. Tomado de Álvarez, Agreda y Cevallos (2016)

Paso 6: Crear una política de uso de los medios sociales. Debido a que la información que se está manejando corresponde a la imagen y marca empresarial, es necesario establecer o implementar una gestión documental del proceso que asegure unas directrices de contenido y guías de elaboración de estilos.

Paso 7: Comunicar los resultados. Según González-Fernández-Villavicencio 2015 se ha demostrado que tras una campaña de promoción bien orquestada utilizando los medios sociales, se consigue aumentar el uso de los productos y servicios de una empresa, es decir, su rentabilidad, esto debe ser puesto de manifiesto al equipo de trabajo a fin de consolidar, hacer seguimiento y asegurar una perspectiva positiva del negocio.

Tal como indica Manuel Alonso en su libro *Internalización sobre canales digitales* (2018), los nuevos avances tecnológicos están creando un nuevo escenario para las transacciones económicas, lo que indica que desde una perspectiva cultural, los nuevos productos están desarrollando un patrón de intercambio e interconexión mundiales; sin embargo es necesario esperar hacia donde avanzan dichas tecnologías y como se adaptan a ellas los ciudadanos de Bucaramanga y su área metropolitana para evaluar que tecnología puede soportar el avance en la dirección correcta; de la misma manera recomienda que se debe intentar seguir el siguiente proceso de establecer una estrategia en redes sociales, estudiar qué está haciendo la competencia y cómo actúan los consumidores, desarrollar un plan de redes sociales, incluyendo el plan de contenidos y medir constantemente los resultados.

Ahora bien, ya mencionados los clientes 1 y 3 que hacen referencia a quienes generan residuos y a las empresas transformadoras y productoras de material, dentro de los cuales deben incluirse también empresas y entidades de conocimiento en el área, es necesario contemplar que aquellos recicladores de base y empresas de comercialización y logística del reciclaje no cuentan con fortaleza en, ni acceso a medios digitales por lo que se sugiere la puesta en marcha de una estrategia similar a la propuesta por Doug Lipp, en su libro *Universidad Disney* (2014) sobre cómo el equipo Disney fue citado por el alcalde de San Francisco en estados unidos para abordar la atención del

personal del gobierno en los refugios para indigentes donde se pretendía mejorar la experiencia y donde el objetivo claro era incrementar los niveles de calidad, servicio y respeto a lo que los ejecutivos recalcaron la importancia de tratar a los indigentes, en este caso como clientes, invitados y bienvenidos, es por esto debe incrementarse la información respecto al segundo grupo al que se hace mención a través de generación base de datos que permita construir información en pro de un trato personalizado, una estrategia de CRM con soporte en software o plataforma web en línea, esto a consolidarse en 2023.

Ahora bien, otro aspecto transversal a los tres grupos de interés y que busca lograr singularidad sensorial relevante (SSR), concepto desarrollado por Cesvet 2009 como un motor “amplificador de experiencias” es la escena bajo la cual puede operar la bodega / punto de venta de reciclaje Bucaramanga, en la que se busque generar una experiencia perceptiva agradable, apelando al olfato y a la vista, dos de los tres sentidos que más responden a la estimulación y así generar una percepción de marca, enfocado en un diferenciador positivo frente a la competencia, esto a través del diseño ecoamigable orientado en conceptos como “visual merchandising” y crear un odotipo, el logo olfativo de la marca, a través de difusores de aroma de tipo industrial.

De acuerdo a los perfiles de cargo ya revisados en apartados anteriores se observa la responsabilidad directa recae de ejecutar dicho plan de mejora en el Director Administrativo y comercial y en segundo lugar al Profesional Administrativo y Financiero, una vez definido el plan deben operacionalizarse los objetivos, antes de los cual no se considera prudente hacerlo.

8. Conclusiones

8.1 Conclusiones de la situación actual y proyección a 2023 de la empresa Reciclaje Bucaramanga en el área de Coaching y liderazgo.

De acuerdo a las estrategias, proyección y diagnóstico, se observa que el coaching se ha desarrollado en dos momentos, un momento inicial en el que la figura de docente coach hace el proceso de acompañamiento al empresario coachee a fin de lograr un proceso de idea de negocio, posteriormente el empresario coach que hace acompañamiento al equipo de trabajo coachees para el logro de los objetivos empresariales. En el momento inicial se evidencia la efectividad del proceso de coaching de acuerdo a la entrevista realizada al coach; en el segundo momento todavía debe fortalecerse el proceso y es probable que en el futuro el equipo de trabajo use el coaching como estrategia para fortalecer la competencia de liderazgo, si es observado como eficiente y esto dependerá de la ejecución y seguimiento del plan de mejora propuesto.

De acuerdo a la evaluación de liderazgo y personalidad al equipo de trabajo de Reciclaje Bucaramanga cuenta con características positivas que pueden propender en el desarrollo del proceso de coaching y liderazgo como espontaneidad, trabajo en equipo, disposición a ayudar y cooperar, expresar opiniones, organización, honestidad, ser amigables, integradores de redes y dispuestos a aceptar críticas; asimismo permitió observar características que deben ser tenidas en cuenta para evitar un desvío en el proceso tales como insensibilidad, falta de compromiso, falta de disposición a la innovación, idealismo y prejuicio.

Por otra parte, el cuestionario para coachees permitió observar que el equipo tiene una actitud favorable y propensa a la comunicación en doble vía. El mismo cuestionario revela que existe cierta ansiedad por la visión de futuro, el equipo desea avanzar más rápido hacia la consecución de objetivos, evidencia desarrollo de autonomía y empoderamiento a futuro. No se preguntó al equipo su visión del proceso de coaching como tal por lo que no se evidencia la posición de los coachees frente a su proceso, de igual manera debido a que es una empresa joven no se cuenta con formaciones previas similares a la propuesta y se desconoce el estado pasado de los participantes.

Finalmente se observa la disposición y la apertura del equipo de trabajo al ser partícipes de la evaluación de estilos de personalidad y cuestionario para coachees, así como la entrevista al docente coach, que permite predecir futuro éxito en el desarrollo del proceso.

8.2. Conclusiones de la situación actual y proyección a 2023 de la empresa Reciclaje Bucaramanga en Desarrollo de Competencias Directivas.

De acuerdo a las estrategias, proyección y diagnóstico, se observa que el equipo de trabajo está conformado por profesionales con estudios de posgrado y experiencia laboral en sus áreas de trabajo, lo que permite dilucidar que, aunque la empresa es joven el equipo cuenta con madurez y estilos directivos individuales definidos. Si bien es cierto que el estudio de caso centra su mirada hacia adentro de la dinámica empresarial de Reciclaje Bucaramanga, en el caso del desarrollo de las competencias directivas respecto a la estrategia centrada en marketing digital, gestión de conocimiento y transformación de cultura, se observa que todo el equipo de trabajo tiene un compromiso particular en representar a la empresa en el entorno en el que opera por lo que sus

estilos personales y lo que se logra en conjunto tiene un impacto visible y medible en dicha estrategia, denominado influencia.

Las políticas generadas hasta el momento corresponden en madurez al tiempo de creación de la empresa, se observan viables y ajustadas al tipo de mercado y nicho en el que se desarrolla, su modificación responde al mismo tiempo a su nivel de rentabilidad y capacidad de monetizar sus procesos, es decir la formalidad administrativa mejorará su capacidad y flujo financiero con el tiempo; de manera específica, se prevé acorde al crecimiento un plan de mejora que permita articular la creación de políticas a la par de las necesidades no sólo internas sino del entorno del mercado en el que se desarrolla Reciclaje Bucaramanga.

8.3 Conclusiones de planeación estratégica y prospectiva a 2023 de la empresa Reciclaje Bucaramanga.

Luego del análisis a través de diagnóstico, árbol de competencias, generación de variables y matrices, entorno y problema se concluye que Reciclaje Bucaramanga se enfrenta a un reto, dicho reto se encuentra justificado en su intención de *“ser reconocida como empresa punto de referencia en conocimiento de procesos, actores y logística de la industria del reciclaje en Santander”*, ¿Por qué representa un reto? Por varios factores, primero porque es una empresa joven, existe hace menos de 3 años, lo que significaría un crecimiento acelerado, segundo porque su estrategia busca ser diferencial en el uso de espacio físico de almacenamiento, situación enfocada hacia el manejo de big data y/o virtualización de procesos que propendan en mayor aprovechamiento de los recursos económicos y de suelo disponibles en las empresas cliente, tercero porque busca formar su público de interés en gestión de residuos sólidos a través de la individualización de cada empresa

abordada y cuarto porque busca generar recordación de marca por medio de producción de contenido digital.

Se observa con lo anterior que esto requerirá replantear su estrategia a fin de fortalecer su competitividad, no porque se considere ambiciosa sino porque requiere un horizonte de tiempo más amplio; por ejemplo, en la industria del reciclaje en Bucaramanga ya existen empresas con demostrados resultados que obedecen a una formulación táctica, lo que indica que existe un ecosistema competitivo, por lo cual será necesario analizar con mayor rigurosidad los escenarios posibles.

De acuerdo a los escenarios obtenidos de las hipótesis, el escenario más probable es aquel en el que se cumplen todos los objetivos propuestos, sin embargo será necesario revisar otros aspectos a tener en cuenta en posteriores análisis como lo relacionado con las áreas financiera, calidad, salud y seguridad en el trabajo, gestión de proyectos entre otras.

8.4. Conclusiones de la aplicación de una estrategia integral de Comercio y Marketing

El Libro de Capital Conversacional de Alonso 2018 toca una fibra sensible para una start up como Reciclaje Bucaramanga que orienta su actuar en la estrategia digital y que se enfoca en pisar terreno desconocido en la virtualización de su gestión y estrategia, algo que en la actualidad tecnológica y por la simplificación de diversos conceptos y roles llama al simplismo e individualización de los procesos, frente a lo que afirma “*Creemos sinceramente que simplemente siguiendo las recomendaciones y respondiendo las preguntas [...], puedes llegar a alcanzar una mejor comprensión del Capital Conversacional que te ayude a desarrollar una marca más irresistible*”. Se concluye entonces que aun a pesar de la innovación del concepto se debe asegurar

una metodología de éxito, que busque controlar y prevea escenarios alternos como el impacto de la estrategia fuera del país.

Los resultados de lo realizado hasta la fecha muestran que si bien se mantiene una perspectiva clara, ésta requiere mayor estructura y el uso de una herramienta que le permita a la empresa crecer y soporte la estrategia de CRM que se desea implementar, dicho software representaría estrategia competitiva e innovación en el sector.

9. Recomendaciones

9.1 Recomendaciones de la situación actual y proyección a 2023 de la empresa Reciclaje Bucaramanga en el área de Coaching y liderazgo.

Es necesario que la empresa promueva los espacios físicos donde se pueda integrar el equipo de trabajo para la toma de decisiones tal como sugieren las respuestas encontradas en el cuestionario para coachees, esto permitiría entonces incrementar la autonomía y la toma de decisiones individuales, al asegurar que los miembros se sienten escuchados y respaldados. Resalta que la mayor parte de los miembros del equipo cuentan con un tipo de estrategia de gestión denominada “dominio de personas” lo que indica que son resistentes al estrés, manteniendo la confianza a través de los desafíos, buscan contacto social, tienen adecuadas habilidades de comunicación, se sienten a gusto cuando confían o dirigen a otras personas, son enérgicos y se sienten recompensados por las experiencias desafiantes, siendo esto un punto de unión que puede desarrollar un liderazgo de equipo más sólido.

Se sugiere que a fin de soportar y continuar con el proceso de coaching se empleen otros test y herramientas que evalúen tipos de inteligencia e inteligencia emocional, maneras de dar y recibir retroalimentación desde la perspectiva del coaching integral, el cual trabaja desde la perspectiva de sumar las tendencias del coaching americano, humanista y ontológico, proporcionando herramientas encaminadas al desarrollo de las potencialidades de todas las dimensiones que integran al ser humano, mental, emocional, espiritual, la energética y la corporal, el cual parte de la premisa que el todo es mayor que la suma de sus partes; en modalidad tanto personal como

grupal. Igualmente debe formarse el director administrativo y comercial para aplicar las herramientas del coaching con sus colaboradores en las circunstancias apropiadas. (Arguello 2018)

Se sugiere establecer periodos de tiempo en el plan de acuerdo a la propuesta del plan de mejora, buscar un balance entre los planes futuros del equipo de trabajo desde la perspectiva individual y su avance como grupo en lo que concierne a su labor en la empresa a fin de asegurar que aunque se realicen procesos de coaching individual y grupal no se pierda el objetivo principal del proceso y se logre la convergencia en los resultados esperados.

Por otra parte es necesario evaluar si se presentan situaciones o formaciones paralelas que influyan en el proceso de coaching a fin de no generar atribuciones equivocadas a los resultados individuales o grupales. Finalmente el seguimiento debe incluir una evaluación al término del plan de mejora con los mismos instrumentos usados en el diagnóstico y generar resultados comparativos.

9.2. Recomendaciones de la situación actual y proyección a 2023 de la empresa Reciclaje Bucaramanga en Desarrollo de Competencias Directivas.

Diversas entidades gubernamentales a nivel mundial se han preocupado en estudiar, legislar y promover el cuidado del medio ambiente, entre otras cosas a través de la adecuada gestión de residuos sólidos, tal como lo reconocen las Naciones Unidas en su resolución “*Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*”. La última tendencia en cuidado de medio ambiente se denomina basura cero, un concepto de vida basado en la disminución progresiva de consumo o consumo orientado hacia la máxima sustentabilidad, hasta llegar a ser nula la generación de dichos residuos. En Colombia existe legislación en materia de manejo de

residuos sólidos y la actualización de normativas en el caso, que no han logrado generar adecuada gestión, teniendo además un trasfondo de problemáticas, como en el caso de la capital del país que ha tenido complicaciones en las rutas recolectoras y sistemas de barrido, entre otros, eso impacta la idea y estrategia de negocio que Reciclaje Bucaramanga plantea, por tanto debe considerarse a fin de establecer las competencias directivas necesarias en el caso.

Es importante favorecer espacios que promuevan la comunicación asertiva y dinamizar el aprendizaje en temas que contribuyan al fortalecimiento de la estrategia como conocimiento de sí mismo, negociación y solución de conflictos, asimismo tener un horizonte en cuanto a los objetivos de trabajo significa que todo el equipo debe mantener claro el plan de negocio, con la posibilidad de generar ideas y aportes que enriquezcan la puesta en marcha la comunicación doble vía. Asegurar que las personas que forman parte de la organización se ajusten efectivamente a la estrategia porque serán sus multiplicadores, es positivo debido a que la empresa se encuentra en fase inicial para generar de cero las acciones de gestión, el desafío será entonces traducir la estrategia en acción.

Debido a que parte de la estrategia es generar productos personalizados o diferenciados para los clientes, la temática de negociación debe ser una fortaleza en el equipo de trabajo y generar acercamiento como habilidad blanda, se sugiere dominar los "modelos negociacionales", tipos, modelos y etapas de la negociación, de tal manera que cada miembro del equipo adapte a su propio estilo de negociar el más conveniente para lograr mayor efectividad. (Corrales L. , 2018) Sin embargo, se espera que como resultado se escoja un tipo de negociación propio no sólo de la empresa sino también que se ajuste al contexto, en este sentido se recomienda revisar estrategias escalables del nicho de negocio en otras economías a fin de revisar su posible implementación y aplicabilidad.

9.3 Recomendaciones de planeación estratégica y prospectiva a 2023 de la empresa Reciclaje Bucaramanga

La posición estratégica resultante de la PEYEA es agresiva, lo que indica que debe trabajarse con acciones enfocadas en penetración del mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal y diversificación, se sugiere que se revise el planteamiento de la estrategia que está en marcha, así como un análisis profundo de las acciones que corresponderían a ese actuar dentro del nicho del mercado del reciclaje para implementarlas y si existen, mejorarlas, ya en el apartado de plan de mejoras dentro de la aproximación conceptual se especifica el paso a paso recomendado.

Para los softwares SMIC y MIC MAC se solicitó a los miembros del equipo de Reciclaje Bucaramanga dar su opinión como expertos del tema y la empresa, sin embargo, se observa que ellos mismos se consideran expertos en su área de conocimiento, pero no en el nicho de mercado por lo que es probable que una vez se consolide el equipo de trabajo puedan modificarse algunas de sus percepciones y por tanto debe repetirse nuevamente el ejercicio. En las conclusiones se menciona un reto apalancado en tres ejes, debe ponerse en contexto al equipo de trabajo a fin de estructurar una estrategia más compleja y multidisciplinar que responda de manera efectiva a las necesidades del mercado.

9.4. Recomendaciones de la aplicación de una estrategia integral de Comercio y Marketing

La estrategia de marketing digital permite observar su puesta en marcha pero no se observa dentro del plan de negocio una estrategia estructurada ni se hace referencia a un miembro del

equipo o a servicios profesionales contratados en éste tema, por lo que se sugiere se determine de manera concreta y desde la perspectiva publicitaria; asimismo aunque el caso de estudio busca una mirada desde el interior de la empresa, se encuentra necesario observar el estado del arte del marketing digital de otras empresas de la misma industria y establecer el nivel de competitividad de Reciclaje Bucaramanga frente a estas.

La dinámica relacional “persona – Reciclaje Bucaramanga” debe individualizarse tanto como el interés de la empresa por generar productos diferenciados para cada uno de sus clientes empresariales, esto en razón a que es necesario dividir los conceptos de marketing enfocado a empresas y el desarrollo de marca a través de canales digitales, en donde cada individuo logra reconocimiento personal al interactuar con la marca / empresa. Es necesario hacer seguimiento a la cantidad de interacciones generadas con las personas y asegurar una misma metodología de relacionamiento desde la fase inicial de contacto a través de un proceso documentado para posterior análisis y toma de decisiones.

Aulestia 2017 asegura que las dos estrategias son válidas, es así que requieren un manejo diferente, desde el planteamiento de los objetivos, hasta la definición del mensaje, mecanismos de acción y los medios específicos y adecuados para el fin, relacionado esto son que los contenidos deben estar siempre basados en aquello que es de interés de las audiencias con las cuales nos queremos comunicar, no de la empresa o de quienes la conforman, por lo que se sugiere complementar la estrategia de marketing digital con un estudio de mercado.

González-Fernández-Villavicencio 2015 citando a eMarketer 2013 precisa que la mayoría de compras se realizan tras influencia online, a esto se conoce como efecto ROPO (research online, purchase offline), indica que el usuario busca en internet lo que necesita, lo valora y va después al espacio físico de la tienda a adquirirlo, la investigación en el caso pone de manifiesto que uno de

los medios sociales más rentables es Facebook para generar compras inmediatas, por tanto se sugiere hacer dicha medición dentro de las ya contempladas.

Referencias bibliográficas

- Alcaldía de Bucaramanga (2015) Censo de la Población Recicladora de Oficio del Municipio de Bucaramanga en el Año 2015.
- Alcaldía de Bucaramanga. (2005) Plan De Gestión Integral De Residuos Sólidos 2016-2027.
- Alejandro, J. B. (2011). El uso del método MICMAC y MACTOR Análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia a través de Lean Manufacturing. *Innovaciones de Negocios*, 335-356.
- Alles, M. (2015) Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Editorial Granica. ISBN: 9789506418496
- Alonso, M., Barrio, J. Internacionalización Sobre Canales Digitales (2018) Seminario de Actualización MBA: estrategia integral de Comercio y Marketing. Material de Clase.
- Argüello, M. (2018) Seminario de Actualización MBA: Coaching y Liderazgo. Material de Clase
- Arola, E., Piqueras, Cesar Coaching de equipos: Lo que se necesita saber para facilitar el desarrollo de equipos, Profit Editorial. 2014. ISBN 9788415505761 Capítulo 3
- Arribas-Urrutia, A. (2016). Buen gobierno corporativo para la construcción de una reputación. La ética en las organizaciones. *Comhumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 7(1), 77-88.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (17 Julio 2018). Cámara de la Industria de Pulpa, Papel y Cartón. Colombia. Disponible en: <http://www.andi.com.co/Home/Camara/20-industria-de-pulpa-papel-y-carton>

- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (2015) La historia detrás del papel en Colombia Informe de sostenibilidad. Cámara de la Industria de Pulpa, Papel y Cartón. Disponible en: <http://www.andi.com.co/Uploads/Informe%20sostenibilidad%20%202014-2015.pdf>
- Aulestia, J. (2017). El entorno digital: cómo incide en el marketing actual. Revista de Negocios del IEEM. Abril, 64-67.
- Barra Salazar, Ana M.; Muñoz Silva, Yanina L. (2016) Silva, M. (2014). Estudio del gobierno corporativo de una sociedad anónima abierta: caso aplicado a una empresa del sector retail. Revista Horizontes Empresariales. Año 15-Nº1: 33-48 ISSN 0717-9901
- Berrocal, F. (2016). Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo (Tesis doctoral). Universidad Complutense De Madrid, Madrid.
- Cabeza, L. & Muñoz, S. (2010). Análisis del proceso de toma de decisiones, visión desde la PYME y la gran empresa de Barranquilla. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 6(10), 9-40.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (Diciembre 2017). Indicadores Económicos de Santander. Disponible en: https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/indicadores/2018/indicadores_diciembre.pdf
- Caraso, P. C. (2006). El Método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento de Gestión. Universidad del Norte., 165-193.
- Cesvet, B., Babinski, T. (2009) Capital Conversacional. Cómo crear productos de los que a la gente le encante hablar. Prentice-Hall (ISBN: 9788483225936)

- Chio, J. (Lunes 16 de Octubre de 2017) 15 años esperando una solución para El Carrasco. VANGUARDIA LIBERAL. Disponible en: <http://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/412777-15-anos-esperando-una-solucion-para-el-carrasco>
- Chirino, M. (2017) La Gerencia como fenómeno y la Complejidad. Sistemas y conexiones. Utopía y Praxis Latinoamericana: Revista Internacional De Filosofía Y Teoría Social Cesa-Fces-Universidad Del Zulia. Volumen 78, páginas 119-133.
- Chorda, I. M. (1999). Las claves del éxito en nuevas compañías innovadoras según los propios emprendedores. Dirección y organización, (21).
- Cisterna Cabrera, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. Teoría, 14 (1), 61-71.
- Concejo de Bucaramanga (13 de Junio de 2016) Acuerdo 006 Plan de Desarrollo 2016-2019.
- Concejo de Bucaramanga. (2014). Plan de Ordenamiento Territorial 2014-2027. Acuerdo 011.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social, Departamento Nacional de Planeación, República de Colombia (2016). Política Nacional para la Gestión Integral de Residuos Sólidos, Documento Conpes 3874.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. Departamento Nacional De Planeación. (2018). Documento Conpes 3934. República De Colombia.
- Contraloría Municipal de Bucaramanga. (3 de Diciembre de 2015). Informe de auditoría gubernamental con enfoque integral modalidad especial ambiental.
- Contreras, Eduardo., Gálvez, Alejandro., Pacheco, Juan Francisco., Rondón, E., Szantó, Marcel. (2016) Guía general para la gestión de residuos sólidos domiciliarios. Manuales de la CEPAL. (ISSN 2518-3923)

Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga. (2015). Informe de Gestión, Plan de Acción Ambiente para la Gente Vigencia 2012-2015. Disponible en: <http://www.cdmb.gov.co/web/gestion-institucional/rendicion-de-cuentas>

Corporación para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga (2015). Informe de Gestión Plan de Acción Ambiente para la Gente vigencia 2012 – 2015. Disponible en: <http://www.cdmb.gov.co/web/gestion-institucional/informes/informes-de-gestion>

Corrales, L. (2018) Seminario de Actualización MBA: Desarrollo de Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia. Material de Clase.

David, F. (2008) Conceptos de administración Estratégica. Decimoprimer Edición, Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

David, F. R. (2003). Conceptos De Administración Estratégica. México: Pearson. Prentice Hall.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2017). “Las Cuentas Ambientales y Económicas en Colombia”.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE (2018). Boletín técnico Cuenta Ambiental y Económica de Flujo de Materiales – Residuos Sólidos 2012 – 2016 provisional.

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (2005). Censo General 2005 - Resultados Área Metropolitana de Bucaramanga.

Departamento Nacional de Planeación (2017) “Política para la gestión integral de los residuos sólidos 2016-2030”.

Díaz De Salas Sergio Alfaro, M. M. (2011). Guía para la elaboración de estudios de caso. Libros Básicos en la Historia del Campo Iberoamericano de Estudios en Comunicación.

- Dippenaar, M., & Schaap, P. (2017). The impact of coaching on the emotional and social intelligence competencies of leaders. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 20 (1), 1-16.
- Duarte, S. T. P., & Calderón, J. R. M. (2007). Colaboración en la Dirección Estratégica ¿Cómo la Gerencia Moderna Logra el Éxito Organizacional? *Revista Gestión y estrategia*, (32), 11-20.
- Ecopuntos. Disponible en: <http://www.youngmarketing.co/ecopuntos-la-revolucion-del-reciclaje/>
- El Heraldo. (24 de Agosto de 2017). El 64% de los hogares en Colombia cuenta con acceso a Internet: Tecnología. Disponible en: <https://www.elheraldo.co/ciencia-y-tecnologia/el-64-de-los-hogares-en-colombia-cuenta-con-acceso-internet-ministro-tic-395645>
- Escobar, B., González, J. & Zamora, C. (2007). La reingeniería de procesos de negocio (BPR) aplicada a la gestión de tesorería: su estudio en una compañía de electricidad española. *Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 36(135), 537-568.
- Facebook. Estadísticas página Reciclaje Bucaramanga. Disponible en: https://www.facebook.com/reciclajebucaramanga/insights/?referrer=page_insights_tab_button
- Fernández, L. A., & Gamboa, A. C. (2016). Análisis de la estrategia de marketing digital mediante herramientas de analítica web. *INVESTIGATIO RESEARCH REVIEW*, (7), 81-97.
- Florez-Guzman, M. H., & Gallego-Cossio, L. H.-F. (2015). Tableros De Control Como Herramienta Especializada: Perspectiva Desde La Auditoria Forense. *Cuadernos De Contabilidad*, 661-687.
- Gobernación de Santander. Macro Proyectos De La Visión Prospectiva De Santander 2019-2030
- Godet, M., Durance P. (2007) *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Segunda edición. Editorial Prospektiker.

- Godet. (12 de Septiembre de 2018). La prospective. "Pour penser et agir autrement". Disponible en: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/67-Micmac.html>
- Gonnet, J. P. (2013). El discurso contemporáneo del management. El caso del Coaching
- González-Fernández-Villavicencio, Nieves. (2015) ROI en medios sociales: campañas de marketing en bibliotecas. *El profesional de la información*. Volumen (24), 22-30.
- González-Fernández-Villavicencio, Nieves. (2015). Qué entendemos por usuario como centro del servicio. *Estrategia y táctica en marketing*. *El profesional de la información*. Volumen (24), 5-13.
- Google Analytics Página web Reciclaje Bucaramanga. Disponible en: <https://analytics.google.com/analytics/web/#/report-home/a76845292w115650238p120905864>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Herrera, B. S., Montoya, I. A., & Montoya, & L. (2011). Aplicación del enfoque integrado de prospectiva y estrategia para el mejoramiento al proceso de selección docente de la Universidad nacional de Colombia. *Innovar Journal*, 43-54.
- Housing Industry Association Limited (2011). *An Introduction to PESTLE Analysis*. (ABN 99 004 631 752)
- Idarraga, D. A. M. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales: Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 28(123), 43-64.
- Koortzen, P. (2010). A competence executive coaching model. *SA Journal of Industrial*

- Landeta, J. Villarreal, O. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa: una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 16(3), 31-52.
- Lefort, Fernando. (2003). Gobierno Corporativo: ¿Qué es? y ¿Cómo Andamos por Casa? *Cuadernos de economía*, 40(120), 207-237. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-68212003012000002>
- Ley 2663. Código Sustantivo del Trabajo. Bogotá D.C., a los 5 días del mes de agosto de 1950.
- Lipp, D. (2014) Universidad Disney. Cómo la estrategia laboral y empresarial de Disney forma a los empleados más leales y competentes del mundo. Penguin Random House Grupo Editorial México (ISBN 9786071129420)
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. Ministerio de Educación Nacional. República de Colombia. (2003) Política Nacional Educación Ambiental (ISBN: 958-97393-0-X).
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. República de Colombia. (2013). Decreto 2981. Metodología para la formulación, implementación, evaluación, seguimiento, control y actualización de los Planes de Gestión Integral de Residuos Sólidos.
- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo. República de Colombia. (2004) Decreto 1200.
- Ministerio de Medio Ambiente (1998). Política para la Gestión Integral de Residuos. República de Colombia.
- Minutos.es, 5. (12 de septiembre de 2018). El análisis Pestel: Asegure la continuidad de su negocio. Obtenido de ebook.com: <https://books.google.com.co>

- Monge, E. C. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de administración*, 1(2), 31-54.
- Naciones Unidas (2000). Declaración del Milenio. A/RES/55/2.
- Naciones Unidas. (20 a 22 de junio de 2012). RIO+20, Documento Final de La Conferencia: El Futuro que Queremos. Conferencia de las Naciones Unidas sobre el desarrollo sostenible. Brasil.
- Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (A/RES/70/1). Disponible en: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>
- Neris Analytics Limited. Test 16 Personalidades. Confiabilidad y Validez. Disponible en: <https://www.16personalities.com/articles/reliability-and-validity>
- Neris Analytics Limited. Test 16 Personalidades. Nuestro Marco. Disponible en: <https://www.16personalities.com/articles/our-theory>
- Ontológico. *Estudios Gerenciales*, 29 (126), 86-91.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Naciones Unidas. Unión Europea. Fondo Monetario Internacional. Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. Banco Mundial (2012). Sistema de Contabilidad Ambiental y Económica (ISBN: 87-92-1-161563-0).
- Pliopas, A. (2017). Drawing the Triangle: How Coaches Manage Ambiguities Inherited in Executive Coaching. *BAR-Brazilian Administration Review*, 14(4).
- Presidente de la Republica de Colombia (1989) Decreto 624 De 1989 Diario Oficial No. 38.756 de 30 de marzo de 1989 Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los Impuestos Administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales.

PROCIANDINO. (1989). IX Curso Corto De Administración de la Investigación agrícola para la Subregión Andina. Colombia, Rionegro - Colombia: Proandino.

Procuraduría General de la Nación. (2010) Circular 057. Comparendo Ambiental. Pliopas, A. (2017). Drawing the Triangle: How Coaches Manage Ambiguities Inherited in Executive Coaching. *Brazilian Administration Review*, 14 (4), 1-23.

Psychology, 36 (1), 1-11.

Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVIII (1), 89-98.

Reciclaje Bucaramanga (2015) Perfiles de Cargo.

Reciclaje Bucaramanga (2015) Plan de Negocio. Disponible en: <http://www.santander.gov.co/index.php/gobernacion/documentacion>

Rodríguez Piña, Ramón A, & Aguilera Pérez, Yendris. (2007). Propuesta metodológica para el análisis del flujograma informacional en las organizaciones. *ACIMED*, 16(4) Recuperado en 24 de junio de 2018. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000003&lng=es&tlng=es.

Rodríguez, L., Vergara R. (2015) Condiciones Sociales Y Culturales De Los Recicladores En Colombia. *Revista Ensayos*. Año 8, N° 8. Julio - Diciembre De 2015. (Pg. 101-115).

Rosa, G., Riberas, G., Navarro-Segura, L., & Vilar, J. (2015). El coaching como herramienta de trabajo de la competencia emocional en la formación de estudiantes de educación social y trabajo social de la Universidad Ramón Llull, España. *Formación universitaria*, 8 (5), 77-90.

- Rosado, A. (2012). El proceso de toma de decisiones como instrumento de ayuda al supervisor. *Revista Científica Salud Uninorte*, 28(2).
- Ross, J. A. (1992). Teacher efficacy and the effects of coaching on student achievement. *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'education*, 51-65.
- Rowe, H., Mason, R., Dickel, K. (1982) *Strategic Management and Business Policy. A Methodological Approach*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co. Inc.
- Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2015) Decreto Único Reglamentario 1076.
- Sierra, D. (2018). Seminario de Actualización USTA: Planeación y Prospectiva. Apuntes de clase.
- Tecnalia. (2017). Estudio en la intensidad de utilización de materiales y economía circular en Colombia para la Misión de Crecimiento Verde. Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Circular/Resumen%20Diagnostico%20-%20Taller%20Econom%20C3%ADa%20Circular.pdf>
- Tenesaca Benavides, C. R. (2016). Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA un apoyo a la toma de decisiones gerenciales.
- The World Bank Group (2015) *Competitive Cities for Jobs and Growth, What, Who and How*. Disponible en: <http://documents.worldbank.org/curated/en/902411467990995484/pdf/101546-REVISED-Competitive-Cities-for-Jobs-and-Growth.pdf>
- Universidad Pontificia Javeriana. Facultad de Psicología. SE-P13-F15 Formato Consentimiento informado entrevista. Recuperado el 04 de Septiembre de 2018 Disponible en: http://www.javeriana.edu.co/of-organizacion-y-metodos/psicologia/-/asset_publisher/He4DHMJQ53PO/document/id/4449229

Vanguardia liberal (Lunes 16 de Octubre de 2017) 15 años esperando una solución para El Carrasco.

Youtube Analytics. Cuenta Caroline Peterson. Video Reciclaje Bucaramanga. Disponible en:
<https://studio.youtube.com/#/channel/UCqFowSpfCohReC0X2FOKcwA>

Zegarra Huamán, R. J., & Velázquez Tejada, M. E. (2016). El coaching: una forma para fortalecer el profesionalismo del docente en el aula. *Páginas de Educación*, 9 (2), 156-183

Zuzama, J. (2014) Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. Facultad de Educación. Universitat Illes Balears. Disponible en:
http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1

Apéndices

Apéndice A. Balance Score Card Reciclaje Bucaramanga.

Balance Score Card Reciclaje Bucaramanga			
Cliente	Financiero	Procesos	
		Internos del Negocio	Aprendizaje y Crecimiento
Gestión de software CRM que busca trato personalizado	Estructura de crecimiento financiero programado en el tiempo	Venta mezclada de productos y servicios medioambientales.	Dominio de políticas, decretos, leyes, resoluciones, actualizaciones referentes a políticas medioambientales enfocadas en gestión de residuos sólidos y concepto "Zero waste"
Puesta en marcha de punto de venta y gestión logística con Visual Merchandising diferenciador	Estructura (diferenciada por clientes) de indicadores en cantidad de residuos, tiempo trabajado, metros cuadrados utilizados, unidades vendidas (aplica para mobiliario reciclado, casas plásticas, sistema de reutilización de agua y paneles solares) y cantidad de personas capacitadas.	Cumplimiento de legislación comercial y laboral.	Generación de producción digital de todo tipo: infografías, retweets, estados, imágenes o fotografías, videos entre otros, referentes a temas medioambientales enfocadas en gestión de residuos sólidos y concepto "Zero waste" y referenciando el nombre de la empresa como marca.

Balance Score Card Reciclaje Bucaramanga

Cliente	Financiero	Procesos	
		Internos del Negocio	Aprendizaje y Crecimiento
			Generación de producción intelectual de todo tipo como: blogs, notas, artículos para revistas de corte académico y no académico, libros, tratados; participación en ponencias, conferencias, talleres entre otros en los que el colaborador es vocero o toma parte activa en la transmisión de conocimiento a grupos de personas

Apéndice B. Perfiles de cargo Reciclaje Bucaramanga.

Reciclaje Bucaramanga	Perfil del cargo
Fecha de Actualización: Noviembre 2015	
Nombre del cargo: Auxiliar Logística	
Jefe Inmediato: Profesional Administrativo y Financiero	
Objetivo	
<input type="checkbox"/> Recepcionar a los clientes y gestionar sus solicitudes. <input type="checkbox"/> Hacer gestión de pesaje, organización y aseo como apoyo a la gestión del negocio.	
Formación	
Bachiller graduado de cualquier especialidad, deseable formación tecnológica en áreas afines al negocio como administración, electrónica, mecánica, gestión empresarial, o ambiental.	
Educación	
Servicio al cliente. Manejo de peso por cantidades: pesa, libra, kilo, tonelada. Material reciclable.	
Experiencia	
Mínimo un (1) años en trabajos similares o actividades relacionadas con el cargo.	
Habilidades / Competencias	
Trabajo en Equipo Comunicación Asertiva Proactividad Organización Actitud de servicio	

Funciones y responsabilidades	Periodicidad				
	D	S	Q	M	E
Recibir a los clientes en el punto de venta de la bodega de manera cordial.	X				
Generar comunicación dirigida a auxiliar de servicio al cliente respecto al tipo y cantidad de material pesado para su respectivo pago.	X				
Organización y aseo de bodega y espacios administrativos de acuerdo al visual merchandising.	X				
Llevar control de entrada y salida de material de acuerdo a programación de jefe inmediato o comunicación de auxiliar de servicio al cliente.	X				
Hace mensajería.		X			
Ejecutar todas aquellas actividades que su jefe inmediato le indique con el fin de garantizar el crecimiento y la permanencia del negocio en el tiempo así como su reconocimiento como marca.					

Responsabilidades SG-SST
1. Participar en la actualización de la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos.
2. Participar en la construcción y ejecución de planes de acción.
3. Promover la comprensión de la política en los trabajadores.
4. Informar sobre las necesidades de capacitación y entrenamiento en Seguridad y Salud en el Trabajo.
5. Participar en la investigación de los incidentes y accidentes de trabajo.
6. Participar en las inspecciones de seguridad.

Reciclaje Bucaramanga	Perfil del cargo
Fecha de Actualización: Noviembre 2015	
Nombre del cargo: Auxiliar de Servicio al Cliente	
Jefe Inmediato: Profesional Administrativo y Financiero	
Objetivo	
<input type="checkbox"/> Recepcionar a los clientes y gestionar sus solicitudes. <input type="checkbox"/> Hacer gestión administrativa de corte operativo como apoyo a la gestión del negocio.	
Formación	
Bachiller graduado de cualquier especialidad, deseable formación tecnológica en áreas afines al negocio como administración, contabilidad, gestión empresarial o sistemas.	
Educación	
Servicio al cliente. Manejo de software y/o paquetes contables. Paquete office.	
Experiencia	
Mínimo un (1) años en trabajos similares o actividades relacionadas con el cargo.	
Habilidades / Competencias	
Trabajo en Equipo Comunicación Asertiva Proactividad Organización Actitud de servicio	
Funciones y responsabilidades	Periodicidad

	D	S	Q	M	E
Recibir a los clientes en el punto de venta de la bodega de manera cordial.	X				
Asegura la promesa de valor al generar un trato enfocado en personalización y visibilidad de cada individuo como parte importante de la cadena de valor logística del reciclaje.	X				
Realizar el pago a los clientes de acuerdo al pesaje y tipo de material que lleven para la venta.	X				
Generar y actualizar la información de cada cliente en el medio destinado para tal fin (archivo, software o data cloud).	X				
Asegurar el visual merchandising del negocio.	X				
Llevar control de entrada y salida de material de acuerdo a programación de jefe inmediato.	X				
Hacer seguimiento y gestión de recuperación de cartera.		X			
Apoya el control y ejecución de facturación.	X				
Realizar producción de documentos administrativos como cartas y comunicados.	X				
Hace mensajería.		X			
Ejecutar todas aquellas actividades que su jefe inmediato le indique con el fin de garantizar el crecimiento y la permanencia del negocio en el tiempo así como su reconocimiento como marca.					

Responsabilidades SG-SST
1. Participar en la actualización de la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos.
2. Participar en la construcción y ejecución de planes de acción.
3. Promover la comprensión de la política en los trabajadores.
4. Informar sobre las necesidades de capacitación y entrenamiento en Seguridad y Salud en el Trabajo.
5. Participar en la investigación de los incidentes y accidentes de trabajo.
6. Participar en las inspecciones de seguridad.

Reciclaje Bucaramanga	Perfil del cargo
Fecha de Actualización: Noviembre 2015	
Nombre del cargo: Profesional Contable	
Jefe Inmediato: Director Administrativo y Comercial	

Objetivo
<input type="checkbox"/> Procesar datos numéricos de todo movimiento contable en la empresa a fin de hacer seguimiento a la evolución económica del negocio, cumplir obligaciones taxativas y presentar informes financieros a entidades gubernamentales y actores de interés.
<input type="checkbox"/> Actualizar y dar a conocer al equipo de trabajo en normativas financieras que propendan por el crecimiento económico sostenido del negocio.

Formación
Título profesional en Contaduría, deseable especialización en Finanzas o experiencia comprobable como líder contable y/o asesor financiero de 2 años en pymes.

Educación
Elaboración y presentación de informes, impuestos. Elaboración y presentación de estados financieros. Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Manejo de software contable. / Excel avanzado.

Experiencia
Mínimo un (1) años en trabajos similares o actividades relacionadas con el cargo.

Habilidades / Competencias
Trabajo en Equipo Comunicación Asertiva Proactividad Orientación a resultados Análisis numérico Organización y planificación Capacidad de análisis de contexto y toma de decisiones

Funciones y responsabilidades	Periodicidad				
	D	S	Q	M	E
Preparación, consolidación y entrega oportuna de estados financieros a 10.				X	
Analizar información financiera y administrativa, para la toma de decisiones de la compañía.				X	
Liquidación de nómina.				X	
Realizar la causación de cuentas por pagar, conciliaciones bancarias.				X	
Generar provisiones contables.				X	
Hacer seguimiento y gestión de recuperación de cartera.				X	
Elaboración y presentación de informes con cierta periodicidad de acuerdo a solicitud o necesidad del negocio y entidades gubernamentales.				X	X
Realizar análisis del contexto estratégico, identificación de las amenazas, valoración de los riesgos y selección de métodos para su tratamiento y monitoreo de situaciones que puedan afectar o entorpecer el normal desarrollo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos institucionales.					X
Generar ideas que incrementen la rentabilidad del negocio.					X
Apoya la generación contenido publicitario en redes, de ser necesario, asiste a conferencias, ruedas de prensa y encuentros empresariales para fortalecer el nombre del negocio en el mercado					X
Generación, procesamiento, seguimiento de facturación electrónica.		X			
Soporta el logro ventas efectivas que dejan como resultado contratos comerciales.					X
Generar producción intelectual relacionada con el reciclaje y políticas medio ambientales.					X

Planear, dirigir y realizar seguimiento a indicadores de su proceso.	X				
Ejecutar todas aquellas actividades que su jefe inmediato le indique con el fin de garantizar el crecimiento y la permanencia del negocio en el tiempo así como su reconocimiento como marca.					

Responsabilidades SG-SST
1. Participar en la actualización de la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos.
2. Participar en la construcción y ejecución de planes de acción.
3. Promover la comprensión de la política en los trabajadores.
4. Informar sobre las necesidades de capacitación y entrenamiento en Seguridad y Salud en el Trabajo.
5. Participar en la investigación de los incidentes y accidentes de trabajo.
6. Participar en las inspecciones de seguridad.

Reciclaje Bucaramanga	Perfil del cargo
Fecha de Actualización: Noviembre 2015	
Nombre del cargo: Profesional Gestión del Conocimiento	
Jefe Inmediato: Director Administrativo y Comercial	

Objetivo
<input type="checkbox"/> Soportar que la producción de servicios cuente con bagaje legal y de contexto de acuerdo a la normativa ambiental en Colombia.
<input type="checkbox"/> Actualizar el equipo de trabajo en normativas ambientales nacionales e internacionales y promover temáticas para la producción intelectual.

Formación
Título profesional en ingeniería ambiental (debe contar con tarjeta profesional expedida).

Educación
Elaboración de Programas de Gestión Integral de Residuos

Normativa ambiental colombiana
Normativa ICONTEC / Lineamientos Colciencias

Experiencia

Mínimo un (1) años en trabajos similares o actividades relacionadas con el cargo.

Habilidades / Competencias

Trabajo en Equipo
Comunicación Asertiva
Proactividad
Orientación a resultados
Expresión escrita y verbal objetiva
Organización y planificación
Capacidad de análisis y toma de decisiones

Funciones y responsabilidades	Periodicidad				
	D	S	Q	M	E
Capacitar clientes en Programas de Gestión Integral de Residuos y otros temas de interés.		X		X	
Elabora Programas de Gestión Integral de Residuos.					X
Crea documentos para cumplimiento legal ambiental.				X	
Genera material didáctico para comunicar los resultados de su trabajo y los del equipo frente al equipo mismo y actores de interés.				X	
Se actualiza en gestión documental relacionada con la gestión de residuos, reciclaje y políticas ambientales nacionales e internacionales.				X	
Busca y hace seguimiento de proyectos aplicables a la industria y razón de ser del negocio.				X	

Elaboración y presentación de informes con cierta periodicidad de acuerdo a solicitud o necesidad del negocio.			X	
Realizar análisis del contexto estratégico, identificación de las amenazas, valoración de los riesgos y selección de métodos para su tratamiento y monitoreo de situaciones que puedan afectar o entorpecer el normal desarrollo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos institucionales.		X		
Generar ideas que incrementen la rentabilidad del negocio.			X	
Apoya la generación contenido publicitario en redes, de ser necesario, asiste a conferencias, ruedas de prensa y encuentros empresariales para fortalecer el nombre del negocio en el mercado		X		
Crea y hace seguimiento a actividades ganadoras para incentivar clientes en la recolección y entrega de reciclaje desde áreas de su interés como parte de su proyecto de realización personal como colaborador del negocio.		X		
Soporta el logro ventas efectivas que dejan como resultado contratos comerciales.			X	
Generar producción intelectual relacionada con el reciclaje y políticas medio ambientales.				X
Planear, dirigir y realizar seguimiento a indicadores de su proceso.	X			
Ejecutar todas aquellas actividades que su jefe inmediato le indique con el fin de garantizar el crecimiento y la permanencia del negocio en el tiempo así como su reconocimiento como marca.				

Responsabilidades SG-SST
1. Participar en la actualización de la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos.
2. Participar en la construcción y ejecución de planes de acción.
3. Promover la comprensión de la política en los trabajadores.

4. Informar sobre las necesidades de capacitación y entrenamiento en Seguridad y Salud en el Trabajo.

5. Participar en la investigación de los incidentes y accidentes de trabajo.

6. Participar en las inspecciones de seguridad.

Reciclaje Bucaramanga	Perfil del cargo
Fecha de Actualización: Noviembre 2015	
Nombre del cargo: Profesional Administrativo y Financiero	
Jefe Inmediato: Director Administrativo y Comercial	

Objetivo
<input type="checkbox"/> Asegurar la puesta en marcha del negocio desde la perspectiva operativa y engranar los resultados en informes numéricos para tomar decisiones.
<input type="checkbox"/> Proponer alternativas de operación del negocio desde la perspectiva económica, administrativa financiera y logística.

Formación
Título profesional en administración de empresas, ingeniería industrial, economía o áreas de formación afines que acredite título universitario.

Educación
Logística - Gestión de Equipos
Normativa ambiental colombiana
Contratación comercial y laboral

Experiencia
Mínimo un (1) años en trabajos similares o actividades relacionadas con el cargo.

Habilidades / Competencias
Liderazgo
Creatividad
Proactividad

Orientación a resultados
Expresión escrita y verbal objetiva
Organización y planificación
Capacidad de análisis y toma de decisiones

Funciones y responsabilidades	Periodicidad				
	D	S	Q	M	E
Realizar proyección de flujo de caja semanal y mensual de acuerdo a la necesidad del negocio		X		X	
Llevar el control de facturación pagada y entregada para manejo contable.					X
Realizar análisis del contexto estratégico, identificación de las amenazas, valoración de los riesgos y selección de métodos para su tratamiento y monitoreo de situaciones que puedan afectar o entorpecer el normal desarrollo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos institucionales.				X	
Programar y ejecutar reuniones de interés con el equipo de trabajo.				X	
Asegura el pago de servicios públicos, nómina, impuestos y transporte				X	
Buscar de manera proactiva acciones que propendan por el crecimiento económico del negocio, por ejemplo generación de alianzas o incursión en nuevos nichos del negocio.				X	
Establecer metodologías para la ejecución de actividades de su equipo de trabajo.				X	
Elaboración y presentación de informes con cierta periodicidad de acuerdo a solicitud o necesidad del negocio.				X	

Realizar análisis del contexto estratégico, identificación de las amenazas, valoración de los riesgos y selección de métodos para su tratamiento y monitoreo de situaciones que puedan afectar o entorpecer el normal desarrollo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos institucionales.			X		
Generar ideas que incrementen la rentabilidad del negocio.				X	
Apoya la generación contenido publicitario en redes, de ser necesario, asiste a conferencias, ruedas de prensa y encuentros empresariales para fortalecer el nombre del negocio en el mercado			X		
Crea y hace seguimiento a actividades ganadoras para incentivar clientes en la recolección y entrega de reciclaje desde áreas de su interés como parte de su proyecto de realización personal como colaborador del negocio.		X			
Soporta el logro ventas efectivas que dejan como resultado contratos comerciales.				X	
Generar producción intelectual relacionada con el reciclaje y políticas medio ambientales.					X
Planear, dirigir y realizar seguimiento a indicadores de su proceso.				X	
Llevar control de uso de capacidad logística instalada y hacerlo eficiente.		X			
Llevar control de cantidad de material recibido y despachado en bodega.	X				
Asegurar cumplimiento de promesa comercial de tiempos, cantidad y calidad en la comercialización "business to business".				X	
Monitorizar proceso logístico de transporte de material para entrega a clientes que realizan transformación del material.				X	

Monitorizar proceso logístico de recogida de material a clientes productores de residuos.	X				
Ejecutar todas aquellas actividades que su jefe inmediato le indique con el fin de garantizar el crecimiento y la permanencia del negocio en el tiempo así como su reconocimiento como marca.					

Responsabilidades SG-SST
1. Participar en la actualización de la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos.
2. Participar en la construcción y ejecución de planes de acción.
3. Promover la comprensión de la política en los trabajadores.
4. Informar sobre las necesidades de capacitación y entrenamiento en Seguridad y Salud en el Trabajo.
5. Participar en la investigación de los incidentes y accidentes de trabajo.
6. Participar en las inspecciones de seguridad.

Reciclaje Bucaramanga	Perfil del cargo
Fecha de Actualización: Noviembre 2015	
Nombre del cargo: Director Administrativo y Comercial	
Jefe Inmediato: No aplica	

Objetivo
<input type="checkbox"/> Convertir la estrategia de la empresa en acción y resultados a través de la alineación de los procesos y personal a su cargo.
<input type="checkbox"/> Dirigir, planificar y controlar los procedimientos y actividades relacionados con la ejecución de la estrategia.

Formación
Título profesional en administración de empresas, ingeniería industrial, economía o áreas de formación afines que acredite título universitario.

Educación
Medios digitales - Gestión de Equipos - Mercadeo y Visual Merchandising
Normativa ambiental colombiana
Contratación comercial y laboral

Experiencia
Mínimo un (1) años en trabajos similares o actividades relacionadas con el cargo.

Habilidades / Competencias
Liderazgo
Creatividad
Proactividad
Orientación a resultados
Expresión escrita y verbal objetiva
Organización y planificación
Capacidad de análisis y toma de decisiones

Funciones y responsabilidades	Periodicidad				
	D	S	Q	M	E
Planear, dirigir y realizar seguimiento a indicadores de gestión para cada uno de los procesos.		X			
Comunicar decisiones e involucrar al equipo de trabajo en la planeación estratégica de la empresa.				X	
Realizar análisis del contexto estratégico, identificación de las amenazas, valoración de los riesgos y selección de métodos para su tratamiento y monitoreo de situaciones que puedan afectar o entorpecer el normal desarrollo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos institucionales.				X	

Programar y ejecutar reuniones de interés con el equipo de trabajo.			X	
Monitorear, supervisar y evaluar propuestas de trabajo de cada área.				X
Generar ideas que incrementen la rentabilidad del negocio.			X	
Buscar de manera proactiva acciones que propendan por el crecimiento económico del negocio, por ejemplo, generación de alianzas o incursión en nuevos nichos del negocio.			X	
Establecer metodologías para la ejecución de actividades de su equipo de trabajo.			X	
Genera contenido publicitario en redes, asiste a conferencias, ruedas de prensa y encuentros empresariales para fortalecer el nombre del negocio en el mercado	X			
Crea y hace seguimiento a actividades ganadoras para incentivar clientes en la recolección y entrega de reciclaje.			X	
Atender, analizar y resolver directamente las situaciones novedosas presentadas en cada una de las áreas.				X
Logra ventas efectivas que dejan como resultado contratos comerciales.			X	
Asegurar el cumplimiento de la legislación comercial y laboral como pago de impuestos, presentación de informes ante entidades gubernamentales entre otras.			X	
Generar producción intelectual relacionada con el reciclaje y políticas medio ambientales.				
Generar y mantener actualizado software / archivo / data cloud enfocado en estrategia CRM diferenciada por nicho de actores de interés.				X

Ejecutar todas aquellas actividades que garanticen la permanencia del negocio en el tiempo y su reconocimiento como marca.

Responsabilidades SG-SST

1. Participar en la actualización de la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos.
2. Participar en la construcción y ejecución de planes de acción.
3. Promover la comprensión de la política en los trabajadores.
4. Informar sobre las necesidades de capacitación y entrenamiento en Seguridad y Salud en el Trabajo.
5. Participar en la investigación de los incidentes y accidentes de trabajo.
6. Participar en las inspecciones de seguridad.

Reciclaje Bucaramanga	Perfil del cargo
Fecha de Actualización: Noviembre 2015	
Nombre del cargo: Revisor Fiscal	
Jefe Inmediato: Director Administrativo y Comercial	

Objetivo

- Asegurarse de que los actos y operaciones desarrollados por la empresa se ajusten a las leyes que regulan el accionar corporativo a nivel municipal o nacional.
- Implementar los mecanismos de control y vigilancia que le permitan detectar irregularidades en materia fiscal, comercial o contable.

Formación

Título profesional en Contaduría, deseable especialización en Revisoría Fiscal o experiencia comprobable como revisor fiscal de 2 años en pymes.

Educación

Estados Financieros

Normas Internacionales e Información Financiera (NIIF)

Contratación comercial / Legislación laboral

Experiencia

Mínimo un (1) años en trabajos similares o actividades relacionadas con el cargo.

Habilidades / Competencias

Proactividad

Orientación a resultados

Expresión escrita y verbal objetiva

Organización y planificación

Capacidad de análisis

Funciones y responsabilidades	Periodicidad				
	D	S	Q	M	E
Revisar ciclo contable				X	
Presentar Estado Financieros					X
Revisión de pago de impuestos				X	
Autorizar con su firma cualquier balance que se haga con su dictamen o informe.				X	
Monitorear, supervisar y evaluar propuestas de trabajo de cada área.					X
Ejecutar todas aquellas actividades que garanticen la legalidad del negocio y su permanencia en el tiempo.					

Responsabilidades SG-SST

1. Participar en la actualización de la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos.

2. Participar en la construcción y ejecución de planes de acción.

3. Promover la comprensión de la política en los trabajadores.

4. Informar sobre las necesidades de capacitación y entrenamiento en Seguridad y Salud en el Trabajo.

5. Participar en la investigación de los incidentes y accidentes de trabajo.

6. Participar en las inspecciones de seguridad.

Apéndice C. Entrevista Semiestructurada (transcripción, soporte archivo digital: video)

Interlocutor: Alejandro Villarraga Plaza, Docente – Coordinador Unidad Emprendimiento
Universidad Pontificia Bolivariana Bucaramanga

Temática: Proceso de acompañamiento a Magda Pedrozo

Entrevistador: bueno muy bien, estamos con el profesor Alejandro Villarraga actualmente es coordinador de la unidad de emprendimiento de la universidad pontificia bolivariana, profesor Alejandro el motivo del encuentro de hoy es que nos cuente como ha sido el proceso de acompañamiento con la egresada ahora Magda Carolina Pedrozo Sánchez y su idea de empresa que a hoy ya es una realidad.

Entrevistado: bueno muy buenos días, gracias por la oportunidad de poder comunicarles a ustedes sobre la unidad de emprendimiento y un caso de estudio de Magda quien en el 2005 desde que inició sus estudios en psicología tenía una inquietud sobre la creación de empresas, inclusive vio un par de asignaturas sobre creación de empresas iniciando su carrera de psicología, es decir tenía una seria inclinación hacia la creación de empresas desde los primeros semestres, posterior a eso y ya terminando, siempre fue el tema de consulta sobre el reciclaje, le inquietaba mucho esa problemática el país, principalmente en la región, entonces empieza el proceso de buscar información, crear planes de negocio y estar en la búsqueda sobre eso, después se graduó y empezó su vida laboral en algunas empresas, y también me la volví a encontrar en la maestría de MBA de la universidad santo tomas en la asignatura de juegos gerenciales, me cuenta que la idea ya está en

marcha, de hecho constituyó la compañía, una sociedad registrada en la cámara de comercio, pero ha sido un emprendimiento que no se le ha dedicado el 100% del tiempo pues porque ella está laborando y adquiriendo experiencia, luego posteriormente hacia el año pasado y éste año regresó nuevamente ahora que estoy nuevamente en la coordinación de la unidad de emprendimiento con su idea y ya a plasmar lo que es un modelo de negocio, implementando las nuevas prácticas para el emprendimiento, si bien en el 2005 hablábamos de plan de negocios, ahora hablamos de unas metodologías como un lean canvas, como business canvas y está en ese proceso en éste momento, su trabajo de grado está encaminado hacia el caso de estudio de caso de su propia empresa y creo que eso le va a dar elementos muy enriquecedores para conocer más a fondo y a nivel de maestría la problemática del reciclaje en el mundo, en la región, en Latinoamérica y para ella como empresa para poder hacer un plan estratégico a largo plazo y dedicarse a trabajar 12 horas seguidas en su compañía y recibir ingresos interesantes.

Dentro del proceso de Magda hay que entender sus características, las características del emprendedor, por lo general son los estudiantes que llegan acá, ¿qué hacemos nosotros? En muchas ocasiones vienen con una idea pero son muy tímidos, lo que hacemos es decirles que se puede, que puedan soñar en grande, en el caso de Magda no fue así, en el caso de Magda ya venía con una idea y parecía una tractomula arrasando con toda, entonces lo que hace uno es aterrizar la idea, aterrizar a la persona porque hay un contexto, hay unas políticas, hay una región, un país que a veces frena ese tipo de emprendimientos y uno creería que no los están apoyando, entonces como aterrizar al emprendedor en la idea, tiene claramente unas competencias y unas características de emprendedora que son las que la van a hacer llegar muy lejos, Magda es disciplinada, es profesional en su trabajo, en lo que tiene que ver con su psicología organizacional y los trabajos de selección en los que ha participado, en los últimos meses lo que he visto es que sabe escuchar

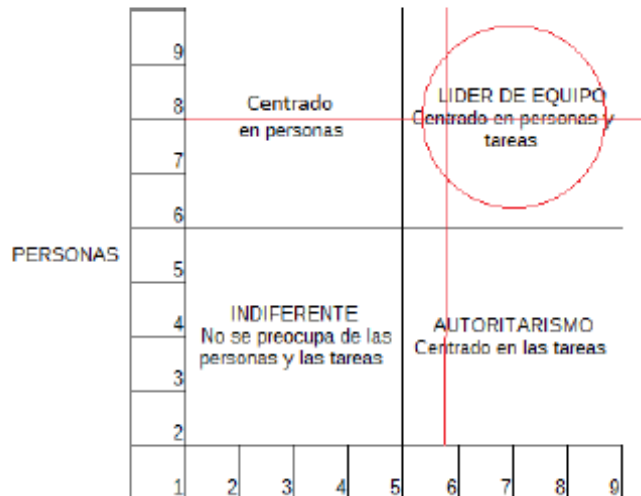
y no impone sus ideas, que también me parece muy interesante para el emprendedor porque finalmente quien decide es el cliente, el usuario, el consumidor, y no lo que ella crea que es lo que ellos van a beneficiarse, como van a conseguir, a la empresa le falta la etapa de monetizar, si bien tiene unos ingresos, aún no son lo que se espera para el tiempo que lleva funcionando la empresa, otra de las características que tiene en su equipo de trabajo que no son muchas personas pero se evidencia liderazgo, creo que ella va a tener liderazgo suficiente para poder manejar un equipo de recicladores, que va a ser un gremio bien complicado, al menos para transformar o para que les ayude a cumplir los objetivos corporativos, yo creo que ella lo va a lograr.

Entrevistador: muchas gracias por la entrevista.

Apéndice D. Informe psicotécnico temática liderazgo para Magda Pedrozo

INFORME PSICOTÉCNICO

NOMBRE : MAGDA CAROLINA PEDROZO SÁNCHEZ
PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN : DIAGNOSTICO DE COMPETENCIAS EN LIDERAZGO
FECHA DE LA EVALUACIÓN : AGOSTO DE 2018
PRUEBAS APLICADAS : TEST DE LIDERAZGO (KURT LEWIN) Y TEST DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE BLAKE AND MOUNTON (Análisis descriptivo)



E-Mail de contacto: karenq198@gmail.com

RESULTADOS:

De acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación de los test y efectuados los análisis de convergencia respectivos, se obtienen las siguientes conclusiones:

Se trata de una persona que cuenta con estilo de liderazgo "Democrático"; con capacidad para lograr relaciones interpersonales de manera afable, expresando apertura en cuanto a la expresión emocional y afectiva, donde demuestra un trato cordial y afectuoso, aspecto que favorece la construcción de redes de apoyo en materia laboral y personal así mismo basa su liderazgo en su identificación con el grupo y con su pericia. Por esta razón todo plan es materia de discusión en el grupo, cosa que en su caso fomenta y favorece.

Es posible decir que en el trabajo actúa como "un miembro del grupo" demostrando a través de su ejemplo. La tarea de organización le lleva tiempo y energías. Por lo cual este estilo de liderazgo permite relaciones mutuas, cohesivas entre los componentes del grupo.

En materia intelectual su conciencia de grupo es relativamente fuerte, lo que se refleja con expresiones con las que se refieren al colectivo, y no al individuo. En tal sentido tiene la capacidad de centra su liderazgo en las personas.

Respecto a su proyección a futuro, el aire de constante construcción permite proponer alternativas que ayuden al equipo de trabajo a visualizar las situaciones de la mejor forma. En cuanto a los atributos enfocados en liderazgo manifiesta orientación centrada en las personas, Relaciones productivas que permitan construir y cohesionar los grupos.

La anterior información está sujeta a resultados de prueba y entrevista, se aclara que una prueba no define en su totalidad cierta competencia.

Karen Julieth Quintero Pinzón
Psicóloga
Universidad Pontificia Bolivariana
TP 184622
Miembro Colegiado, Colegio Colombiano de Psicólogos COLPSIC



E-Mail de contacto: karenq198@gmail.com

Apéndice E. Test de Liderazgo de Kurt Lewin aplicado a Magda Pedrozo

Test de Liderazgo Kurt Lewin

Desde 1939, Kurt Lewin y sus colegas llevaron a cabo experimentos grupales acerca del liderazgo en los procesos de toma de decisiones. En ellos, Lewin identificó tres diferentes estilos de liderazgo que se convirtieron en referentes para muchos estudios posteriores.

Por medio del siguiente test descubre cuál es tu estilo de liderazgo predominante. Para ello, indica si estás de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados:

1	Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	<input type="radio"/> De acuerdo	<input checked="" type="radio"/> En desacuerdo
2	Los empleados obedecen más a los mandos amistosos que a los que no lo son.	<input checked="" type="radio"/> De acuerdo	<input type="radio"/> En desacuerdo
3	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	<input type="radio"/> De acuerdo	<input checked="" type="radio"/> En desacuerdo
4	Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	<input type="radio"/> De acuerdo	<input checked="" type="radio"/> En desacuerdo
5	Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	<input checked="" type="radio"/> De acuerdo	<input type="radio"/> En desacuerdo
6	Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	<input type="radio"/> De acuerdo	<input checked="" type="radio"/> En desacuerdo
7	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	<input type="radio"/> De acuerdo	<input checked="" type="radio"/> En desacuerdo
8	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	<input checked="" type="radio"/> De acuerdo	<input type="radio"/> En desacuerdo
9	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	<input type="radio"/> De acuerdo	<input checked="" type="radio"/> En desacuerdo
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	<input type="radio"/> De acuerdo	<input checked="" type="radio"/> En desacuerdo
11	Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	<input checked="" type="radio"/> De acuerdo	<input type="radio"/> En desacuerdo
12	El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	<input type="radio"/> De acuerdo	<input checked="" type="radio"/> En desacuerdo
13	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	<input type="radio"/> De acuerdo	<input checked="" type="radio"/> En desacuerdo

14	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.
<input checked="" type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> En desacuerdo	
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.
<input type="radio"/> De acuerdo <input checked="" type="radio"/> En desacuerdo	
16	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.
<input type="radio"/> De acuerdo <input checked="" type="radio"/> En desacuerdo	
17	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.
<input checked="" type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> En desacuerdo	
18	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.
<input checked="" type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> En desacuerdo	
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.
<input type="radio"/> De acuerdo <input checked="" type="radio"/> En desacuerdo	
20	Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.
<input checked="" type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> En desacuerdo	
21	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.
<input checked="" type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> En desacuerdo	
22	Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario.
<input checked="" type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> En desacuerdo	
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.
<input checked="" type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> En desacuerdo	
24	Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.
<input type="radio"/> De acuerdo <input checked="" type="radio"/> En desacuerdo	
25	Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.
<input checked="" type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> En desacuerdo	
26	Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.
<input type="radio"/> De acuerdo <input checked="" type="radio"/> En desacuerdo	
27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.
<input checked="" type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> En desacuerdo	
28	Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.
<input type="radio"/> De acuerdo <input checked="" type="radio"/> En desacuerdo	
29	Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.
<input type="radio"/> De acuerdo <input checked="" type="radio"/> En desacuerdo	
30	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.
<input type="radio"/> De acuerdo <input checked="" type="radio"/> En desacuerdo	

Apéndice F. Test de Liderazgo Blake & Mouton aplicado a Magda Pedrozo

Test estilos de liderazgo Blake & Mouton

¿Quieres descubrir si tu actual estilo de liderazgo está más orientado a las personas o a las tareas? Descúbrelo respondiendo a las afirmaciones que encontrarás a continuación. Para ello, supón que eres el responsable de un equipo e indica cuál sería la frecuencia con la que adoptarías la conducta que se recoge en cada afirmación:

1	Sería probablemente el portavoz del grupo.	<input checked="" type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input type="radio"/> Nunca
2	Estimularía el trabajo después de la jornada laboral.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input checked="" type="radio"/> Nunca
3	Darí a cada uno libertad total en su trabajo.	<input type="radio"/> Siempre	<input checked="" type="radio"/> Frecuentemente	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input type="radio"/> Nunca
4	Estandarizaría todo lo posible los procedimientos de trabajo.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input checked="" type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input type="radio"/> Nunca
5	Dejaría que cada uno resolviera los problemas según su criterio.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input checked="" type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input type="radio"/> Nunca
6	Estimularía el espíritu de competición ante otros grupos o departamentos.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input checked="" type="radio"/> Nunca
7	Hablaría en nombre de mi grupo.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input checked="" type="radio"/> Nunca
8	Estimularía el esfuerzo.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input checked="" type="radio"/> Rara vez	<input type="radio"/> Nunca
9	Pediría a los miembros del grupo que expresasen sus reacciones ante mis ideas.	<input type="radio"/> Siempre	<input checked="" type="radio"/> Frecuentemente	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input type="radio"/> Nunca
10	Dejaría a las personas que se organizaran su trabajo como les pareciese.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input checked="" type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input type="radio"/> Nunca
11	Trabajaría duro para conseguir un ascenso.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input checked="" type="radio"/> Rara vez	<input type="radio"/> Nunca
12	Sería capaz de tolerar la incertidumbre y los retrasos.	<input type="radio"/> Siempre	<input checked="" type="radio"/> Frecuentemente	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input type="radio"/> Nunca
13	Hablaría en nombre del grupo cuando hubiese visitas.	<input checked="" type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input type="radio"/> Nunca

14	Haría que el ritmo de trabajo fuese rápido.	<input type="radio"/> Siempre	<input checked="" type="radio"/> Frecuentemente	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input type="radio"/> Nunca
15	Pondría a la gente a trabajar y les dejaría que se adaptasen a él.	<input type="radio"/> Siempre	<input checked="" type="radio"/> Frecuentemente	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input type="radio"/> Nunca
16	Intentaría intervenir para resolver los conflictos que se presentasen.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input checked="" type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input type="radio"/> Nunca
17	Me ocuparía demasiado de los detalles.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input checked="" type="radio"/> Nunca
18	Representaría al grupo en las reuniones del exterior.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input checked="" type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input type="radio"/> Nunca
19	Me costaría mucho dar una cierta libertad de acción a la gente.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input checked="" type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input type="radio"/> Nunca
20	Decidiría yo lo que se ha de hacer y la forma de hacerlo.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input checked="" type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input type="radio"/> Nunca
21	Estimularía la producción.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input checked="" type="radio"/> Nunca
22	Delegaría parte de la autoridad que podría guardar para mí.	<input type="radio"/> Siempre	<input checked="" type="radio"/> Frecuentemente	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input type="radio"/> Nunca
23	Las cosas sucederían tal y como yo las hubiera previsto.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input checked="" type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input type="radio"/> Nunca
24	Permitiría una buena dosis de iniciativa al grupo.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input checked="" type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input type="radio"/> Nunca
25	Darí a cada uno una tarea bien definida.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input checked="" type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input type="radio"/> Nunca
26	Aceptaría hacer algunos cambios.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input checked="" type="radio"/> Rara vez	<input type="radio"/> Nunca
27	Exigiría a todos trabajar más duro.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input checked="" type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input type="radio"/> Nunca
28	Darí confianza a todos para exponer su opinión.	<input checked="" type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input type="radio"/> Nunca
29	Planificaría el trabajo que se hubiera de hacer.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input checked="" type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input type="radio"/> Nunca
30	No explicaría las razones de mis acciones.	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input checked="" type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input type="radio"/> Nunca
31	Intentaría persuadir a los demás de que mis ideas les favorecerían.	<input checked="" type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input type="radio"/> Nunca

	<input checked="" type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input type="radio"/> Nunca
32	Dejaría que el grupo marcara su ritmo.				
	<input checked="" type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input type="radio"/> Nunca
33	Estimularía al grupo a batir sus propios records.				
	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input checked="" type="radio"/> Nunca
34	Actuaría sin consultar al grupo.				
	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input checked="" type="radio"/> Nunca
35	Pediría a cada uno que siguiese las reglas establecidas.				
	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Frecuentemente	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Rara vez	<input checked="" type="radio"/> Nunca

Apéndice G. Cuestionario de coaching para Coachees (soporte correo electrónico)

Tatiana Alexandra Castañeda Sánchez

Reciclaje Bucaramanga**Cuestionario para El Coachee**

Instrucciones y aclaraciones: por favor responda a las siguientes preguntas de manera honesta, extiéndase tanto considere conveniente. El cuestionario tiene como objetivo aclarar el camino hacia el logro de la satisfacción laboral y cómo puede eso aportar de manera constructiva a otras áreas de la vida como la perspectiva de “realización personal”, lo cual se considera factor clave para Reciclaje Bucaramanga. Lo anterior desde la teoría y práctica de la temática “Coaching y Liderazgo”, parte del proceso de estudio de caso de la empresa como trabajo de grado para optar al título como Magíster en Administración de Empresas. Antes de iniciar, asegúrese de haber completado el consentimiento informado.

Preguntas sobre Mi Rol en Reciclaje Bucaramanga

- ¿Cómo te sientes con respecto a tu trabajo?

Es un trabajo nuevo que llena mis expectativas y me permite desempeñar un Rol que realmente me gusta, sin robarme mi tiempo para la familia

- ¿Estás motivada? (Cerrada, no se invita a profundizar)

Si

- ¿En qué medida estás motivada? (Abierta)

Muchísimo siento que valoran mis ideas y me motivan a investigar más en el mejoramiento de la empresa.

- ¿Qué quieres conseguir en tu carrera laboral/profesional?, ¿Cuáles son tus objetivos?, ¿Qué metas te has planteado?, ¿Qué pasaría si pudieras escoger las funciones de tu trabajo?, en última instancia ¿Qué te gustaría conseguir?, Imagina el futuro ideal de tu posición en la empresa ¿Cómo te gustaría que fuera?

Me gustaría que construir un programa de investigación avalado por Colciencias y en búsqueda de conocimiento que impulsen al crecimiento de la empresa y le aporten a la comunidad.

- ¿Vas a reaccionar de forma inmediata o prefieres esperar?

Espero hacerlo de Forma inmediata

- En alguna situación similar a la actual en el pasado ¿Cómo conseguiste salir con éxito?, ¿Cuál fue tu comportamiento en una situación similar en la que tuviste éxito?

En mi experiencia profesional, siento que he afrontado situaciones muy sensibles para las empresas y que ese tipo de exigencias han sacado lo mejor de mí en mi vida profesional, además me encanta el desarrollar conocimiento en la búsqueda de soluciones.

- Si vieras esta situación y la trataras con más sentido del humor ¿Qué solución le darías?

Creo que la misma me disfruto mucho mi trabajo, lo único que espero es que la gente reconozca y valore lo que hago.

- Imagina que eres un vendedor muy exitoso ¿Qué harías en esta situación?

Tendría las herramientas suficientes para llevar a Generar espacios con apoyo internacional porque considero que reciclaje Bucaramanga tiene ideas que merecen ser consideradas para el desarrollo sostenible del planeta. Además, siempre he pensado eso si tuviese la fortaleza comercial, porque me considero una persona muy creativa y muy hábil para la planeación.

- ¿Cómo solucionaría una persona en la que confías este asunto?

Creo que se daría cuenta que es necesario trabajar en equipo, se interesaría por entender las ideas de su equipo de trabajo para venderlas a nuestros clientes potenciales.

- Imagina que han pasado un par de años, todo ha salido como querías ¿Qué has hecho para conseguirlo?

Crear en el proyecto Reciclaje Bucaramanga

- ¿Cuál es el próximo paso?, ¿Qué acciones te ayudarían a conseguir tu objetivo?, ¿Qué formas tienes de abordar este asunto?

Empezar a crear alternativas lo suficientemente atractivas para la comunidad, crear un espacio de trabajo estructurado que me permitan cumplir con mis objetivos profesionales.

- ¿Qué consejo te darías a ti mismo?, ¿Qué opción prefieres en tu vida para lograrlo?

No debo tener miedo

- ¿De todas las opciones posibles que ahora mismo tienes sobre la mesa, cuáles crees que son las más interesantes para ti?

Empezar a desarrollarme como parte del proyecto Reciclaje Bucaramanga, Desarrollar proyecto propio digital y fortalecerme en el mundo digital.

- ¿Con qué recursos te gustaría contar?

Tiempo y Financiero – Un estudio en casa para cuidar a mi hija también

- ¿Qué te lo impide?, ¿Qué se está interponiendo en tu camino?, ¿Qué limitaciones te encuentras?

Endeudamiento adquirido en el pasado

- ¿Qué pasaría si no hubiera límites?

Reciclaje Bucaramanga existiría hace mucho tiempo

Preguntas sobre Mi Interacción con mis compañeros (Jefe, pares y personas a cargo)

- ¿En qué puedes trabajar junto con tus compañeros?

Educarlos en Gestión Ambiental – Que es el proceso misional de Reciclaje Bucaramanga

- ¿Cómo puede tu jefe ayudarte?

Creando el espacio físico y el tiempo entre el grupo de trabajo

- ¿Cuáles son las características de la situación actual con tus compañeros de trabajo?

Muy buenas

- ¿Te gustaría que tu equipo estuviera más motivado? (jefes, pares o personas a cargo)

Considero que existe buena motivación solo necesitamos espacios para compartir

- ¿Qué esperas de tu equipo de trabajo?, ¿Qué te gustaría conseguir con tu equipo de trabajo? (jefes, pares o personas a cargo, ésta pregunta no impone limitación)

Por experiencia no me gusta tener personas a cargo, me motiva más personas, con las que pueda contar y que estén empoderados del objetivo Común.

Preguntas sobre Mi Situación Ideal a Futuro

- ¿Cuál es el peor escenario posible?, ¿Qué podría ser lo peor?

Que reciclaje Bucaramanga no pueda ofrecerme lo que espero en materia de tiempo y salario.

- ¿Qué pasaría si la empresa llega al peor escenario posible?

Estaría dispuesta a aportar en su intervención generando tal vez evolución en sus unidades de negocio un nuevo plan estratégico que reinventen la empresa y la hagan resiliente a la crisis.

- ¿En qué medida estas preparado para enfrentar en este asunto?

Compromiso total

- ¿Qué acciones habría que incluir en el plan para estar preparados frente al peor escenario?

Debemos crear un comité de planeación y estrategia que analice la empresa sus indicadores y tome decisiones a tiempo.

- ¿Qué pasos serán necesarios para conseguir los objetivos de Reciclaje Bucaramanga?

Entrega de objetivos a cada uno de sus miembros y establecimiento de metas de acuerdo a sus roles.

- ¿Cuáles serán los principales hitos en el camino?

Constancia y motivación

- ¿Cuál sería el mejor resultado?

El posicionamiento a nivel municipal

• ¿Cuál sería el resultado ideal?, ¿Cómo sería el futuro si tu empresa innovara tanto como tú quieres?

Seríamos una autoridad a nivel local en el manejo de Residuos Aprovechables y el diseño de procesos en Gestión Ambiental.

• ¿Qué alternativas o escenarios alternativos hay?, ¿Qué distintos escenarios te puedes encontrar?

A nivel mundial ya existen modelos de empresa similares, pero en el tema de gestión ambiental aún necesita gran trabajo, sobre todo comunitario y en instituciones pequeñas, la normatividad ambiental Colombiana cada día genera mayores reglamentos que hacen necesaria la vinculación de las empresas a programas ambientales.

Tal vez el único escenario sería la falta de control de las autoridades, es necesario que se mantenga el modelo presión estado – Respuesta, para que los empresarios valoren la importancia de la gestión ambiental.

Laura Cristina Granados Mojica

Reciclaje Bucaramanga

Cuestionario para El Coachee

Instrucciones y aclaraciones: por favor responda a las siguientes preguntas de manera honesta, extiéndase tanto considere conveniente. El cuestionario tiene como objetivo aclarar el camino hacia el logro de la satisfacción laboral y cómo puede eso aportar de manera constructiva a otras áreas de la vida como la perspectiva de “realización personal”, lo cual se considera factor clave para Reciclaje Bucaramanga. Lo anterior desde la teoría y práctica de la temática “Coaching y Liderazgo”, parte del proceso de estudio de caso de la empresa como trabajo de grado para optar al título como Magíster en Administración de Empresas. Antes de iniciar, asegúrese de haber completado el consentimiento informado.

Preguntas sobre Mi Rol en Reciclaje Bucaramanga

- ¿Cómo te sientes con respecto a tu trabajo?

Siento que juego un papel importante en la misión de la empresa, me siento valorada y comprometida con lo que se espera de mí para aportar a la organización.

- ¿Estás motivada? (Cerrada, no se invita a profundizar)

Estoy motivada.

- ¿En qué medida estás motivada? (Abierta)

Estoy motivada porque la confianza que Reciclaje Bucaramanga pone en mis capacidades y en mi trabajo me hace sentir parte fundamental de la misión de la empresa y del cambio que personalmente me gustaría para el mundo.

- ¿Qué quieres conseguir en tu carrera laboral/profesional?, ¿Cuáles son tus objetivos?, ¿Qué metas te has planteado?, ¿Qué pasaría si pudieras escoger las funciones de tu trabajo?, en última instancia ¿Qué te gustaría conseguir?, Imagina el futuro ideal de tu posición en la empresa ¿Cómo te gustaría que fuera?

Profesionalmente espero ser un líder que inspire a mi equipo y a otros equipos a trabajar con pasión por los objetivos que se plantean organizacionalmente. Mi objetivo profesional es nunca dejar de formarme y construir un equipo de trabajo que consiga el éxito en cada uno de los proyectos a su cargo. Si pudiese elegir las funciones de mi trabajo, seguramente elegiría tomar la batuta del grupo de trabajo, orientado a lo gerencial. Me gustaría conseguir dentro de Reciclaje Bucaramanga, una posición de liderazgo que me permita transmitir el mensaje de la compañía a muchas personas alrededor del mundo.

- ¿Vas a reaccionar de forma inmediata o prefieres esperar?

Prefiero esperar.

- En alguna situación similar a la actual en el pasado ¿Cómo conseguiste salir con éxito?, ¿Cuál fue tu comportamiento en una situación similar en la que tuviste éxito?

Pregunta no contestada

- Si vieras esta situación y la trataras con más sentido del humor ¿Qué solución le darías?

Pregunta no contestada

- Imagina que eres un vendedor muy exitoso ¿Qué harías en esta situación?

Pregunta no contestada

- ¿Cómo solucionaría una persona en la que confías este asunto?

Pregunta no contestada

• Imagina que han pasado un par de años, todo ha salido como querías ¿Qué has hecho para conseguirlo?

Pregunta no contestada

• ¿Cuál es el próximo paso?, ¿Qué acciones te ayudarían a conseguir tu objetivo?, ¿Qué formas tienes de abordar este asunto?

Mi próximo paso es obtener mi título de magister. La disciplina y determinación me llevarán a conseguirlo en el corto plazo.

- ¿Qué consejo te darías a ti mismo? ¿Qué opción prefieres en tu vida para lograrlo?

Confía en tus capacidades, no tengas miedo de trabajar por tus sueños. Eres grande, valóralo. Para lograrlo debo ser disciplinada, constante y decidida.

• De todas las opciones posibles que ahora mismo tienes sobre la mesa, ¿cuáles crees que son las más interesantes para ti?

Las que me permiten desarrollar mi potencial para llegar a la meta.

- ¿Con qué recursos te gustaría contar?

Me gustaría contar con más tiempo y dinero

• ¿Qué te lo impide?, ¿Qué se está interponiendo en tu camino?, ¿Qué limitaciones te encuentras?

Me lo impiden algunas circunstancias del mercado y yo misma en ocasiones.

- ¿Qué pasaría si no hubiera límites?

No tendría miedo.

Preguntas sobre Mi Interacción con mis compañeros (Jefe, pares y personas a cargo)

- ¿En qué puedes trabajar junto con tus compañeros?

Podemos trabajar juntos en fortalecer el trabajo en equipo para conocer todas nuestras capacidades y explotarlas al máximo.

- ¿Cómo puede tu jefe ayudarte?

Sirviendo de puente entre el equipo de trabajo y como guía para enfocarnos de acuerdo con el perfil y el potencial que vio en cada una de nosotras.

- ¿Cuáles son las características de la situación actual con tus compañeros de trabajo?

Es una relación cordial y con disponibilidad para trabajar en equipo por el futuro de Reciclaje Bucaramanga.

- ¿Te gustaría que tu equipo estuviera más motivado? (jefes, pares o personas a cargo)

Mantener la motivación es nuestro reto.

- ¿Qué esperas de tu equipo de trabajo?, ¿Qué te gustaría conseguir con tu equipo de trabajo?

(jefes, pares o personas a cargo, ésta pregunta no impone limitación)

Espero compromiso con la misión de Reciclaje Bucaramanga. Me gustaría que consiguiéramos convertirnos en referente en reciclaje alrededor del mundo.

Preguntas sobre Mi Situación Ideal a Futuro

- ¿Cuál es el peor escenario posible?, ¿Qué podría ser lo peor?

El peor escenario sería aquel en el que no consigamos generar una cultura de reciclaje que nos permita cumplir con el objetivo corporativo.

- ¿Qué pasaría si la empresa llega al peor escenario posible?

Sería devastador para el ánimo del equipo, pero no sería opción desfallecer.

- ¿En qué medida estas preparado para enfrentar en este asunto?

Nunca se está del todo preparado,

- ¿Qué acciones habría que incluir en el plan para estar preparados frente al peor escenario?

Siempre mantener la motivación del equipo y la creatividad para la generación de nuevas ideas que permitan ampliar el campo de acción y el alcance del mensaje que se quiere transmitir.

- ¿Qué pasos serán necesarios para conseguir los objetivos de Reciclaje Bucaramanga?

Disciplina, constancia y determinación, apoyados en un plan de trabajo estructurado y consciente de tiempos, recursos, metas y posibles obstáculos.

- ¿Cuáles serán los principales hitos en el camino?

Nunca desfallecer y nunca olvidar que nuestro mensaje es importante no solamente para la compañía sino para el mundo.

- ¿Cuál sería el mejor resultado?

Crear una conciencia ambiental en todas las regiones donde llegemos a tener incidencia de modo que la generación de desechos se disminuya y cada vez sea más lo que se reutiliza y se recicla, llegando a ser ejemplo para proyectos similares alrededor del mundo

- ¿Cuál sería el resultado ideal?, ¿Cómo sería el futuro si tu empresa innovara tanto como tú quieres?

Aparte de seguir trabajando en los objetivos de la empresa, esta se convertiría en referente mundial para la creación de una cultura del reciclaje.

- ¿Qué alternativas o escenarios alternativos hay? ¿Qué distintos escenarios te puedes encontrar?

El escenario alternativo es la construcción de una empresa promedio que simplemente se dedique a la recolección y comercialización de material reciclable, sin ir más allá en el trabajo educativo y social.

Magda Katherine Camacho Pérez

Reciclaje Bucaramanga

Cuestionario para El Coachee

Instrucciones y aclaraciones: por favor responda a las siguientes preguntas de manera honesta, extiéndase tanto considere conveniente. El cuestionario tiene como objetivo aclarar el camino hacia el logro de la satisfacción laboral y cómo puede eso aportar de manera constructiva a otras áreas de la vida como la perspectiva de “realización personal”, lo cual se considera factor clave para Reciclaje Bucaramanga. Lo anterior desde la teoría y práctica de la temática “Coaching y Liderazgo”, parte del proceso de estudio de caso de la empresa como trabajo de grado para optar al título como Magíster en Administración de Empresas. Antes de iniciar, asegúrese de haber completado el consentimiento informado.

Preguntas sobre Mi Rol en Reciclaje Bucaramanga

- ¿Cómo te sientes con respecto a tu trabajo?

Segura y dedicada en cada una de las actividades que me asignan

- ¿Estás motivada? (Cerrada, no se invita a profundizar)

Si, normalmente.

- ¿En qué medida estás motivada? (Abierta)

En la medida que voy logrando mis objetivos y metas

- ¿Qué quieres conseguir en tu carrera laboral/profesional?, ¿Cuáles son tus objetivos?, ¿Qué metas te has planteado?, ¿Qué pasaría si pudieras escoger las funciones de tu trabajo?, en última instancia ¿Qué te gustaría conseguir?, Imagina el futuro ideal de tu posición en la empresa ¿Cómo te gustaría que fuera?

Con una proyección óptima de la empresa y un crecimiento acelerado de la misma, mi objetivo sería llevar un control y manejo financiero adecuado que nos permita crecer como departamento y como entidad.

- ¿Vas a reaccionar de forma inmediata o prefieres esperar?

La forma de reacción será conforme a los requerimientos inmediatos de la entidad

- En alguna situación similar a la actual en el pasado ¿Cómo conseguiste salir con éxito?, ¿Cuál fue tu comportamiento en una situación similar en la que tuviste éxito?

El éxito siempre lo logro enfocando y organizando los procesos y funciones en pro de conseguir y cumplir con el objeto social, compromisos y objetivos de la compañía.

- Si vieras esta situación y la trataras con más sentido del humor ¿Qué solución le darías?

Más que sentido del humor, la trataría teniendo un excelente vinculación y relaciones interpersonales entre compañeros, superiores, clientes, proveedores, acreedores y todos los entes relacionados directamente e indirectamente con reciclaje Bucaramanga, puesto que en varias ocasiones es el medio facilitador de las actividades y de llegar a encontrar un canal para la construcción o solución de una situación.

- Imagina que eres un vendedor muy exitoso ¿Qué harías en esta situación?

En todas la profesiones y actividades, la directriz garantizadora de un buen resultado, es un aspecto netamente comercial; ya que el que otros vean interesante tu idea, tus conocimientos, tu trabajo depende únicamente como que ofrezcas tus servicios o productos; creando en los demás una necesidad y que el mío es el mejor.

- ¿Cómo solucionaría una persona en la que confías este asunto?

Una persona que confiara para la solución de esta situación, posee las habilidades y conocimiento suficiente. Enfocándose en el objetivo, planeando estrategias, llevando un cronograma de actividades, procesos y midiendo el nivel de cumplimiento de los mismos.

- Imagina que han pasado un par de años, todo ha salido como querías ¿Qué has hecho para conseguirlo?

Inicialmente considero que la capacitación y constante actualización es fundamental para un profesional; puesto que el mundo de hoy nos obliga día a día al cambio y a la globalización e interacción con las diferentes áreas. Esta herramienta seria el pilar generador de éxito. Dedicación, constancia y disciplina son otros aliados importantes y necesarios para alcanzar el objetivo.

- ¿Cuál es el próximo paso?, ¿Qué acciones te ayudarían a conseguir tu objetivo?, ¿Qué formas tienes de abordar este asunto?

Enfocarme en conocer el negocio del reciclaje, capacitándome en la Legislación Ambiental Colombiana en el reciclaje, ya que este abarca temas sociales, económicos. El Plan de gestión de residuos sólidos **PGIRS**; Plan para el Manejo Integral de Residuos Sólidos **PMIRS**. Nos permitirá como empresa buscar beneficios económicos ayudando nuestro medio ambiente.

- ¿Qué consejo te darías a ti mismo?, ¿Qué opción prefieres en tu vida para lograrlo?

Buscar innovar mi departamento y la empresa; enfocándome más y adquiriendo actualización constante de la legislación colombiana, para cumplir con los parámetros de las leyes colombianas en temas tributarios, económicos, sociales, ambientales.

- ¿De todas las opciones posibles que ahora mismo tienes sobre la mesa, cuáles crees que son las más interesantes para ti?

Crear en Reciclaje Bucaramanga un proyecto con una misión clara, con buenos soportes y con un nivel de control administrativo que nos permita medir el avance de este proyecto.

- ¿Con qué recursos te gustaría contar?

Con recursos económicos que nos facilite la capacitación, investigación y un medio para concientizar a través de medios a los hogares y ciudadanos como un canal para la empresa de conseguir la materia y/o producto reciclaje.

- ¿Qué te lo impide?, ¿Qué se está interponiendo en tu camino?, ¿Qué limitaciones te encuentras?

Como contador Público, el principal limitante es la continua reforma de la normatividad colombiana.

Un impedimento sería el enfoque tributario que le dieran a Reciclaje Bucaramanga, y que este tipo de negocios en su gran mayoría son entidades sin ánimo de lucro, con un enfoque en la responsabilidad social, es decir son cooperativas compuestas por las personas con menores recursos.

Recibiendo así los beneficios tributarios en materia de Impuesto a la Renta y Complementarios, que siempre que estas reinviertan sus excedentes en el negocio; aumentando así el valor de la compañía, las áreas en las que más se invierten estos excedentes son recurso humano y planta física entre otros.

Al ser Reciclaje Bucaramanga una entidad de responsabilidad Ordinaria de Renta, adquiere todas las obligaciones en impuestos a tarifa general. Por esta razón se deberá tener una buena proyección tributaria para responder con todas las obligaciones que esta responsabilidad conlleva.

- ¿Qué pasaría si no hubiera límites?

Mejoraría el flujo de efectivo de la entidad, o tener un más amplio desarrollo de productos financieros del mercado

Preguntas sobre Mi Interacción con mis compañeros (Jefe, pares y personas a cargo)

- ¿En qué puedes trabajar junto con tus compañeros?

En todas las actividades laborales que dependen y sea necesario el trabajo en equipo.

- ¿Cómo puede tu jefe ayudarte?

Como directriz o guía en la organización, puedo apoyarme en su experiencia y/o conocimiento del negocio.

- ¿Cuáles son las características de la situación actual con tus compañeros de trabajo?

Compañerismo, cooperativismo y buen ambiente

- ¿Te gustaría que tu equipo estuviera más motivado? (jefes, pares o personas a cargo)

Estoy conforme con la situación actual de mi equipo

- ¿Qué esperas de tu equipo de trabajo?, ¿Qué te gustaría conseguir con tu equipo de trabajo? (jefes, pares o personas a cargo, ésta pregunta no impone limitación)

Que todos trabajemos en pro del cumplimiento y el desarrollo, que se respeten los roles sin embargo que haya lugar a expresar las opiniones y renovación de modelos siempre que estos mejoren la productividad.

Preguntas sobre Mi Situación Ideal a Futuro

- ¿Cuál es el peor escenario posible?, ¿Qué podría ser lo peor?

El cierre de la compañía, por una no correcta directriz administrativa.

- ¿Qué pasaría si la empresa llega al peor escenario posible?

Se buscarían las razones que han llevado a la empresa en esa situación, para evaluar las posibilidades y generar un plan de mejoramiento de gestión administrativo y financiero.

- ¿En qué medida estas preparado para enfrentar en este asunto?

La medida está un poco marcada con el nivel de conocimiento y destreza que poseo. Y realizando un diagnóstico de las áreas funcionales, financiero y externo, para identificar debilidades y fortalezas que existan de tipo talento humano, manejo de los recursos y tendencias políticas, sociales y económicas.

- ¿Qué acciones habría que incluir en el plan para estar preparados frente al peor escenario?

Una vez identificado el problema o lo que está generando esta situación; sería necesario aplicar modelos de calidad para asegurar que Reciclaje Bucaramanga tenga aseguramientos, política, gestión y sistemas de calidad, y así lograr una mejora continua.

- ¿Qué pasos serán necesarios para conseguir los objetivos de Reciclaje Bucaramanga?

Identificar los riesgos y la acción de planes de controles, y que estos permitan alinear los objetivos del grupo con los objetivos de las diferentes unidades del negocio

- ¿Cuáles serán los principales hitos en el camino?

Como nuestro mecanismo fue la implementación de calidad; usaremos los componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración dirige la empresa.

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Seguimiento

- ¿Cuál sería el mejor resultado?

Posicionarnos como una empresa que inicialmente contribuye con el mejoramiento del medio ambiente, incentivando el crecimiento de la economía en la región y generando empleos en varias áreas de la estructura organizacional de la empresa.

- ¿Cuál sería el resultado ideal?, ¿Cómo sería el futuro si tu empresa innovara tanto como tú quieres?

Visionarnos como una empresa sostenible y en continuo crecimiento, como resultado de la buena planeación administrativa, contable, financiera y tributaria. Podríamos aprovechar nuestros recursos y tener nuestra propia maquinaria para transformar el material reciclaje en productos reciclados.

Creando una nueva línea, y no solo prestando el servicio si no ofreciendo suministros que sean útiles y amable con el medio ambiente y que acelere el crecimiento de la empresa a nivel nacional.

- ¿Qué alternativas o escenarios alternativos hay?, ¿Qué distintos escenarios te puedes encontrar?

Los escenarios en materia tributaria son en que la administración decida orientar a la empresa, puesto que como lo mencionaba anteriormente, las responsabilidades y obligaciones son muy diferentes.

En la actualidad este tipo de empresas tiene un excelente escenario, especialmente con el plástico. El cual a futuro podríamos usar este producto para la transformación y creación de un producto

El gobierno tiene beneficios en temas de IVA para este tipo de productos, cosa que a hoy no tenemos certidumbre si continuara de este alivio tributario.

Apéndice H. Test 16 Personalidades.

NERIS Type Explorer®



Toma menos de 12 minutos.



Responde honestamente (aun si no te gusta la respuesta).



Trata de no dejar ninguna respuesta como "neutral".

0

Te resulta difícil presentarte a ti mismo ante otras personas.	
ESTOY DE ACUERDO	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
	NO ESTOY DE ACUERDO
A menudo te quedas tan absorto en tus pensamientos que ignoras el entorno que te rodea o te olvidas de él.	
ESTOY DE ACUERDO	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
	NO ESTOY DE ACUERDO
Tratas de responder a todos tus correos electrónicos lo más pronto posible y no soportas una bandeja de entrada descuidada.	
ESTOY DE ACUERDO	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
	NO ESTOY DE ACUERDO
Te resulta fácil permanecer relajado y concentrado incluso cuando hay algo de presión.	
ESTOY DE ACUERDO	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
	NO ESTOY DE ACUERDO
Normalmente no sueles iniciar las conversaciones.	
ESTOY DE ACUERDO	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
	NO ESTOY DE ACUERDO
Es muy raro que hagas algo simplemente por pura curiosidad.	
ESTOY DE ACUERDO	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
	NO ESTOY DE ACUERDO

NERIS Type Explorer®



Toma menos de 12 minutos.



Responde honestamente (aun si no te gusta la respuesta).



Trata de no dejar ninguna respuesta como "neutral".

10

<p>Te sientes superior a otras personas.</p> <p>ESTOY DE ACUERDO <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> NO ESTOY DE ACUERDO</p>
<p>Para ti es más importante ser organizado que ser capaz de adaptarte a las circunstancias.</p> <p>ESTOY DE ACUERDO <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> NO ESTOY DE ACUERDO</p>
<p>Normalmente te sientes muy motivado y con mucha energía.</p> <p>ESTOY DE ACUERDO <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> NO ESTOY DE ACUERDO</p>
<p>Cuando hay un debate, te importa menos ganarlo que asegurarte de que nadie se sienta molesto.</p> <p>ESTOY DE ACUERDO <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> NO ESTOY DE ACUERDO</p>
<p>Con frecuencia sientes que tienes que justificarte ante otras personas.</p> <p>ESTOY DE ACUERDO <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> NO ESTOY DE ACUERDO</p>
<p>Tu casa y tu entorno de trabajo están muy ordenados.</p> <p>ESTOY DE ACUERDO <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> NO ESTOY DE ACUERDO</p>

NERIS Type Explorer®



Toma menos de 12 minutos.



Responde honestamente (aun si no te gusta la respuesta).



Trata de no dejar ninguna respuesta como "neutral".

30

En una discusión o debate, debería ser más importante la verdad que la susceptibilidad de la gente.

ESTOY DE ACUERDO



NO ESTOY DE ACUERDO

Muy raramente te preocupa cómo afectan tus acciones a otras personas.

ESTOY DE ACUERDO



NO ESTOY DE ACUERDO

Tu estilo de trabajo se parece más a rachas aleatorias de mucha energía que a un enfoque metódico y organizado.

ESTOY DE ACUERDO



NO ESTOY DE ACUERDO

Con frecuencia sientes envidia de otros.

ESTOY DE ACUERDO



NO ESTOY DE ACUERDO

Para ti, un libro o videojuego interesante normalmente es mejor que un evento social.

ESTOY DE ACUERDO



NO ESTOY DE ACUERDO

Ser capaz de desarrollar un plan y adherirse a él es la parte más importante de todo proyecto.

ESTOY DE ACUERDO



NO ESTOY DE ACUERDO

NERIS Type Explorer®



Toma menos de 12 minutos.



Responde honestamente (aun si no te gusta la respuesta).



Trata de no dejar ninguna respuesta como "neutral".

40

Es muy raro que te dejes llevar por fantasías o ideas.

ESTOY DE ACUERDO NO ESTOY DE ACUERDO

Con frecuencia te sientes ensimismado cuando caminas por entornos de la naturaleza.

ESTOY DE ACUERDO NO ESTOY DE ACUERDO

Si alguien no responde con rapidez a tu correo electrónico, comienzas a preocuparte porque piensas que has podido decir algo incorrecto.

ESTOY DE ACUERDO NO ESTOY DE ACUERDO

Como progenitor, preferirías que tu hijo fuera amable antes que inteligente.

ESTOY DE ACUERDO NO ESTOY DE ACUERDO

No dejas que otras personas influyan en tus acciones.

ESTOY DE ACUERDO NO ESTOY DE ACUERDO

Tus sueños tienden a concentrarse en el mundo real y sus acontecimientos.

ESTOY DE ACUERDO NO ESTOY DE ACUERDO

NERIS Type Explorer®



Toma menos de 12 minutos.



Responde honestamente (aun si no te gusta la respuesta).



Trata de no dejar ninguna respuesta como "neutral".

50

No te lleva mucho tiempo comenzar a implicarte en actividades sociales en tu nuevo entorno de trabajo.

ESTOY DE ACUERDO



NO ESTOY DE ACUERDO

Eres más un improvisador natural que un planificador cuidadoso.

ESTOY DE ACUERDO



NO ESTOY DE ACUERDO

Tus emociones te controlan más de lo que tú las controlas.

ESTOY DE ACUERDO



NO ESTOY DE ACUERDO

Disfrutas asistiendo a eventos sociales que requieren ir bien vestido o participando en actividades que requieren representar un papel.

ESTOY DE ACUERDO



NO ESTOY DE ACUERDO

A menudo pasas tiempo explorando ideas irreales y poco prácticas pero intrigantes.

ESTOY DE ACUERDO



NO ESTOY DE ACUERDO

Prefieres improvisar a tener que dedicar tiempo a desarrollar un plan detallado.

ESTOY DE ACUERDO

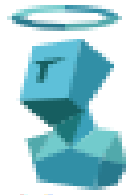


NO ESTOY DE ACUERDO

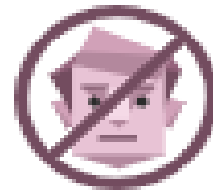
NERIS Type Explorer®



Toma menos de 12 minutos.



Responde honestamente (aun si no te gusta la respuesta).



Trata de no dejar ninguna respuesta como "neutral".

100

Si la sala está llena te quedas cerca de las paredes y evitas estar en el centro.

ESTOY DE ACUERDO



NÓ ESTOY DE ACUERDO

Tienes una tendencia a posponer cosas hasta que no queda tiempo suficiente para hacer todo lo que tienes que hacer.

ESTOY DE ACUERDO



NÓ ESTOY DE ACUERDO

Sientes mucha ansiedad en situaciones de estrés.

ESTOY DE ACUERDO



NÓ ESTOY DE ACUERDO

Crees que es mucho más gratificante gustar a la gente que ser poderoso.

ESTOY DE ACUERDO



NÓ ESTOY DE ACUERDO

Siempre has estado interesado en cosas poco convencionales y ambiguas, por ejemplo libros, arte o películas de cine.

ESTOY DE ACUERDO



NÓ ESTOY DE ACUERDO

Tomas la iniciativa frecuentemente en situaciones sociales.

ESTOY DE ACUERDO



NÓ ESTOY DE ACUERDO

Apéndice I. Perfiles Liderazgo y Personalidad.

Laura Cristina Granados Mojica

PERSONALIDAD “VIRTUOSO”

(ISTP-A / ISTP-T)

“Yo quería vivir la vida, una vida diferente. No quería ir al mismo lugar todos los días y ver la misma gente y hacer el mismo trabajo. Quería desafíos interesantes.” Harrison Ford

A los Virtuosos les encanta explorar con sus manos y sus ojos, tocar y examinar el mundo que les rodea con racionalismo frío y una gran curiosidad. Las personas con este tipo de personalidad son creadores naturales, que pasan de un proyecto a otro construyendo lo útil y lo superfluo solo por el gusto de hacerlo, y aprenden de su entorno a medida que avanzan. A menudo mecánicos e ingenieros, los Virtuosos no encuentran mayor gozo que ensuciarse las manos desarmando cosas y volviendo a armarlas, solo un poco mejor de lo que estaba antes.

Los Virtuosos exploran las ideas a través de la creación, la solución de problemas, el ensayo y error y la experiencia de primera mano. Disfrutan cuando otras personas se interesan en sus proyectos y a veces ni siquiera les importa que éstas se metan en su espacio. Por supuesto, eso es a condición de que esas personas no interfieran con los principios y la libertad del Virtuoso, y tendrán que estar abiertos a que los Virtuosos les devuelvan el interés.

Los Virtuosos disfrutan echando una mano y compartiendo su experiencia, sobre todo con las personas que les importan, y es una lástima que sean tan pocos, ya que representan solo un cinco por ciento de la población. Las mujeres con la personalidad de virtuosas no son muy comunes, y

los roles de género típicos que la sociedad espera no encajarán con ellas; a menudo se les ve como marimachos desde niñas.

Aunque su carácter reservado y su interés en cuestiones prácticas pueden hacer que parezcan simples a simple vista, los Virtuosos son en realidad muy enigmáticos. Amables pero muy reservados, tranquilos pero espontáneos al mismo tiempo, muy curiosos, pero sin haberse podido concentrar en los estudios formales, identificar la personalidad del Virtuoso puede ser complicado, incluso por parte de sus amigos y seres queridos. Los Virtuosos pueden parecer muy leales y constantes durante un tiempo, pero tienden a acumular una reserva de energía impulsiva que explota sin previo aviso y tienden a llevar sus intereses hacia direcciones totalmente nuevas.

Más que realizar una especie de búsqueda en pos de una visión, los Virtuosos simplemente exploran la viabilidad de un nuevo interés cuando hacen estos cambios tan bruscos. Las decisiones del Virtuoso surgen de un sentimiento de realismo práctico y en su corazón hay un fuerte sentido de la justicia directa, una actitud de “tratar a los demás como uno quisiera ser tratado”, que realmente ayuda a explicar muchos de los rasgos desconcertantes del Virtuoso. En lugar de ser excesivamente prudentes, evitan interferir con otras personas para que no interfieran con ellos; las personas con la personalidad de Virtuoso son propensas a ir demasiado lejos y a aceptar asimismo represalias, buenas o malas, como parte de un juego justo.

Los mayores problemas a los que probablemente se enfrentará la personalidad de Virtuoso son los de actuar a menudo demasiado pronto, dando por sentado su naturaleza permisiva y suponiendo que los demás son iguales. Serán los primeros en contar un chiste sin sensibilidad, en involucrarse demasiado en un proyecto ajeno, en pelearse y jugar, o cambiar sus planes de repente porque surge algo más interesante.

Los Virtuosos aprenderán que otros muchos tipos de personalidad tienen líneas mucho más firmes sobre las normas y el comportamiento aceptable; las personalidades más sensibles no quieren escuchar una broma insensible y ciertamente no harían una, y no participarían en tonterías, incluso aunque el grupo estuviera dispuesto. Si una situación ya tiene carga emocional, violar estos límites puede tener consecuencias tremendas.

Los Virtuosos tienen una especial dificultad en predecir las emociones, pero esto es solo una extensión natural de su equidad, dado lo difícil que es medir las emociones y las motivaciones de los Virtuosos. Sin embargo, su tendencia a explorar las relaciones a través de sus acciones en lugar de la empatía, puede conducirlos a algunas situaciones muy frustrantes. Las personas con la personalidad del Virtuoso tienen dificultades con los límites y las reglas, prefieren la libertad para moverse y salirse de la norma si es necesario.

Encontrar un entorno en el que puedan trabajar con buenos amigos que entienden su estilo y su imprevisibilidad, combinando su creatividad, su sentido del humor y su enfoque práctico para construir soluciones prácticas y cosas, ofrecerá a la personalidad de Virtuoso muchos años felices construyendo cosas útiles y contemplándolas desde el exterior.

Fortalezas y debilidades

Fortalezas

Optimista y enérgico: los virtuosos suelen estar hasta los codos en algún proyecto u otro. Alegres y bondadosos, las personas con el tipo de personalidad Virtuoso (especialmente los Asertivos) rara vez se estresan, prefiriendo ir con la corriente.

Creativo y práctico: los virtuosos son muy imaginativos cuando se trata de cosas prácticas, mecánicas y artesanales. Las ideas novedosas son sencillas, y aman usar sus manos para ponerlas en acción.

Espontánea y Racional: combinando la espontaneidad con la lógica, los Virtuosos pueden cambiar las mentalidades para que se adapten a las nuevas situaciones con poco esfuerzo, convirtiéndolas en individuos flexibles y versátiles.

Saber cómo priorizar: esta flexibilidad tiene cierta imprevisibilidad, pero las personalidades de Virtuoso pueden almacenar su espontaneidad para un día lluvioso, liberando su energía justo cuando más se necesita.

Genial en una crisis: con toda esta creatividad práctica y espontaneidad, no es de extrañar que los Virtuosos sean naturales en situaciones de crisis. Las personas con este tipo de personalidad suelen disfrutar de un pequeño riesgo físico, y no tienen miedo a ensuciarse las manos cuando la situación lo requiere.

Relajado: a través de todo esto, los Virtuosos pueden permanecer bastante relajados. Viven en el momento y siguen la corriente, negándose a preocuparse demasiado por el futuro.

Debilidades

Terco: tan fácilmente como los Virtuosos se dejan llevar por la corriente, también pueden ignorarlo por completo, y por lo general se mueven en otra dirección con poca disculpa o sensibilidad. Si alguien intenta cambiar los hábitos, el estilo de vida o las ideas de Virtuosos a través de la crítica, puede volverse bastante franco en su irritación.

Insensible: los virtuosos usan la lógica, e incluso cuando tratan de conocer a otros a medio camino con empatía y sensibilidad emocional, raramente parece salir bien, si es que se dice algo.

Privado y reservado: las personalidades virtuosas son notoriamente difíciles de conocer. Son verdaderos introvertidos, manteniendo sus asuntos personales para sí mismos, y con frecuencia simplemente prefieren el silencio a la charla.

Fácilmente aburrido: los virtuosos disfrutan de la novedad, lo que les convierte en excelentes usuarios, pero mucho menos confiables cuando se trata de enfocarse en cosas a largo plazo. Una vez que se entiende algo, los virtuosos tienden a pasar simplemente a algo nuevo y más interesante.

Compromiso de disgusto: los compromisos a largo plazo son particularmente onerosos para los Virtuosos. Prefieren tomar las cosas día por día, y la sensación de estar encerrado en algo durante mucho tiempo es francamente opresivo. Esto puede ser un desafío particular en las relaciones románticas de Virtuosos.

Comportamiento arriesgado: Esta terquedad, la dificultad con las emociones de los demás, concentrarse en el momento y el aburrimiento fácil pueden llevar a un innecesario e inútil límite de empuje, solo por diversión. Se sabe que los virtuosos escalan el conflicto y el peligro solo para ver a dónde va, algo que puede tener consecuencias desastrosas para todos si pierden el control de la situación.

Trayectoria profesional

El tipo de personalidad Virtuoso es probablemente el más difícil de precisar en muchos aspectos de la vida, pero especialmente en sus carreras. Los virtuosos prosperan en la diversidad y la imprevisibilidad, al preguntarse "¿qué sigue?" Todas las mañanas. Esto hace de Virtuosos uno de los tipos de personalidad más misteriosos, pero también uno de los más versátiles en el mundo profesional.

Los virtuosos nacen solucionadores de problemas con un enfoque inquebrantable en soluciones prácticas (aunque quizás no siempre soluciones a problemas prácticos). Ningún otro tipo está tan fascinado por cómo funcionan las cosas, cómo se pueden usar las herramientas y cómo se pueden juntar los hechos para crear resultados inmediatos y satisfactorios. Esta combinación de curiosidad y vigor práctico hace que las personas con el tipo de personalidad Virtuoso sean excelentes mecánicos, ingenieros, diseñadores Figuras y científicos forenses.

La teoría abstracta y el trabajo puramente académico que nunca verá la luz del uso real tienen poco interés para los Virtuosos. "Práctico" es la palabra del día. Pero no es la practicidad de la administración de rutina lo que anhelan los Virtuosos: necesitan variedad y acción, tal vez incluso un poco de adrenalina en su trabajo. Los entornos altamente estructurados dejan a las personalidades de Virtuoso aburridas y cansadas. Los trabajos que se centran en la respuesta a las crisis, como los bomberos, los paramédicos, los detectives, los pilotos y los agentes de policía, parecen hechos para Virtuosos.

Sin embargo, quizás lo más importante para los virtuosos es la sensación de que no están estancados. La libertad de vagar, la libertad de declarar sus propios horarios, sus propias responsabilidades, sus propios entornos: casi todas las demás consideraciones son insignificantes en comparación con la necesidad de evitar compromisos inflexibles y colegas obsoletos. Si bien esto puede ser un obstáculo importante para superar en el empleo tradicional, es el principal atractivo de la iniciativa empresarial.

Casi cualquier habilidad o interés creativo o constructivo se puede ofrecer de forma independiente o en los términos de un propietario de negocio, ya sea blogger, analista de sistemas, atleta o conductor. Los virtuosos deben enfrentar sus débiles habilidades de planificación a largo plazo y su preferencia por resultados inmediatos para hacer que este camino funcione, pero los

medios de vida se pueden hacer vendiendo artesanías en su tiempo libre. También es posible encontrar trabajos más tradicionales para satisfacer estas necesidades, y el guardabosques es una línea de trabajo codiciada para muchos Virtuosos.

Los virtuosos tienen una habilidad natural para la resolución de problemas, una naturaleza relajada, segura de sí misma y un enfoque orientado a los resultados. Las personas con este tipo de personalidad entienden que el riesgo es igual a la recompensa, y siempre que puedan usar esa comprensión con madurez, en lugar de patear el nido de la hormiga cada vez que se aburran, son muy deseables en cualquier campo o entorno dinámico.

Virtuosos en el lugar de trabajo

Cuando se trata del lugar de trabajo, los principales requisitos de Virtuosos a menudo son una sensación de imprevisibilidad y emoción. Esta cualidad hace que las relaciones personales de las personalidades de Virtuoso sean lo suficientemente desafiantes, incluso entre amigos cercanos y familiares cercanos; para aquellos que solo han llegado a conocer en un entorno profesional, puede ser francamente frustrante.

Por supuesto, todo esto se reduce a saber qué los motiva. Con un poco de espacio y un problema práctico para resolver, los Virtuosos pueden ser algunas de las personas más productivas que existen. Al igual que con cualquier persona, obligar a las personas con el tipo de personalidad Virtuoso a un molde que no se ajusta simplemente no funciona. Reconocer su perspectiva y dones únicos puede conducir a resultados extraordinarios.

Subordinados Virtuoso

Como subordinados, lo que más anhelan los virtuosos es un pequeño margen de maniobra. Tranquilas y tranquilas, las personas con el tipo de personalidad Virtuoso están felices de quedarse con una lealtad sorprendente, siempre y cuando sus empleadores y gerentes no intenten forzarlos a comprometerse con algo que no se puede deshacer al día siguiente. Las estrictas reglas, pautas y acuerdos formales hacen que los Virtuosos se sientan apretados y aburridos. Si sus hábitos o métodos son criticados o se ven obligados a cambiar, los Virtuosos también pueden ser sorprendentemente tristes.

Algo que probablemente haga del día de los Virtuosos es una lista aleatoria de cosas que necesitan ser arregladas o tratadas. Las personalidades virtuosas tienen talento para conservar su energía para una ocasión así, y pueden abordar una lista de lavandería con sorprendente entusiasmo. Sin embargo, sus tareas deben ser prácticas: si todos los elementos comienzan con "Proponer una estrategia para...", probablemente sea mejor buscar un tipo de Analista.

Colegas Virtuosos

Los virtuosos a menudo son mucho más queridos por sus colegas de lo que esperarían. Silenciosas y reservadas, las personas con este tipo de personalidad generalmente necesitan un poco de espacio físico, pero al mismo tiempo disfrutan echando un vistazo al trabajo de los demás para ver si hay algo interesante en juego. No es naturalmente emocional o empático, los Virtuosos tienen una forma contundente de comunicarse que puede llevar a malentendidos o herir sentimientos.

Sin embargo, los Virtuosos combinan este racionalismo y reserva con un sentido de espontaneidad que, entre otras cosas, crea un sentido alegre de la justicia de "hacer con los demás".

Los Virtuosos tienen un gran sentido del humor, aunque a veces un poco subidas de tono, y no sólo son resistentes a los conflictos en el trabajo, pero son grandes en la desactivación de ellos con una broma bien colocada que lo pone todo en perspectiva.

Gerentes Virtuosos

Los gerentes virtuosos tratan a sus subordinados como les gustaría que los traten: con un lenguaje mínimo y límites sueltos. Los virtuosos no son muy dados a la charlatanería ni a la expresión emocional, y los tipos más sensibles pueden considerarlos fríos y lejanos: los elogios efusivos y las palmadas en la espalda no están en la naturaleza de los Virtuosos. De hecho, no es probable que haya muchos comentarios de parte de los gerentes de Virtuoso, buenos o malos. Pero cuando surgen problemas, son excelentes oyentes que idean soluciones prácticas, justas e imparciales.

Personalidad de virtuoso - Conclusión

Pocos tipos de personalidad son tan prácticos e ingeniosos como Virtuosos. Conocidos por su pensamiento racional y su voluntad de improvisar, los virtuosos son buenos para encontrar soluciones únicas a desafíos aparentemente imposibles. El deseo de los Virtuosos de explorar y aprender cosas nuevas es invaluable en muchas áreas, incluido su propio crecimiento personal.

Sin embargo, los Virtuosos pueden tropezar fácilmente en áreas donde su actitud lógica y práctica es más una responsabilidad que un activo. Ya sea para navegar conflictos interpersonales, confrontar hechos desagradables, buscar la autorrealización o administrar su carga de trabajo, necesita hacer un esfuerzo consciente para desarrollar sus rasgos más débiles y habilidades adicionales.

Rol: Explorador**Rasgos compartidos: observación y prospección**

Los exploradores, virtuosos, aventureros, emprendedores y animadores, poseen una mezcla de entusiasmo, pensamiento rápido e ingenio autosuficiente que puede llevar a impresionantes logros personales y profesionales. Estos tipos de personalidad, cómodos con la incertidumbre y mínimamente relacionados con la preparación, simplemente se adaptan y superan a medida que se presentan los eventos. La flexibilidad de los exploradores les ayuda a tomar decisiones rápidas en el momento, y es poco probable que se detengan en el futuro o el pasado.

No están obsesionados con detalles precisos (a menos que estén realmente en la zona, en cuyo caso pueden reunir un nivel de precisión y concentración que haría sonrojar a un ingeniero experimentado). Por lo general, requieren manejabilidad en lugar de perfección. Las personalidades de Explorer son maestros utilitarios de diversas herramientas y técnicas, desde instrumentos y motores hasta el arte de la persuasión, y se distinguen en crisis, artesanías y ventas.

Sin embargo, esta decisión versátil no significa compromiso. Los exploradores pueden cambiar sus mentes con un arrepentimiento mínimo o dudas. A las personas en este rol no les gusta la monotonía, y con frecuencia se sienten tentados a desviarse de las obligaciones a favor de entretener cosas nuevas. Experimentan con muchos intereses y viven y respiran con lo que se conectan, por un tiempo. Si estos tipos de personalidad a veces dejan el negocio sin terminar, dejemos que el desorden se acumule o extrañe cosas importantes, es porque han pasado a algo nuevo.

Los exploradores disfrutan de estar libres de obligaciones, donde pueden permitirse a ellos mismos o sus intereses en su propio tiempo. Un Explorador podría diseñar y construir su propia

casa soñada, cautivado por el proceso, pero terminar postergando reparaciones simples después de algunos años. Están muy motivados cuando se dirigen a través de algo interesante, pero no les gusta ser restringidos por algo "obligatorio".

Su actitud relajada y de forma libre hace que las personalidades de Explorer también sean socialmente dinámicas. A menudo buscan personas y experiencias que se adapten a sus sentidos, encontrando más placer en la estimulación que en la planificación. Se acercan felizmente a extraños atractivos y experiencias interesantes, y cuando las cosas se interponen en el camino de un buen momento, aplican su ingenio para evitarlo. ¡Los exploradores quieren ver qué pasa después!

Los mismos temas atraviesan sus amistades y familias, aunque estas relaciones tienen mucho más poder de permanencia que la mayoría de los otros intereses. Sin embargo, en lugar de forzar a las relaciones a que entren o desaparezcan, los Exploradores dejan que las cosas fluyan naturalmente de acuerdo con sus deseos. Las personas compatibles simplemente se convierten en parte de sus vidas. Estos tipos de personalidad tienden a ser individualistas y amantes de la libertad, yendo por su propio camino con poca consideración por los detractores, pero disfrutan sabiendo que las personas en las que confían estarán presentes al final.

Los exploradores son muy espontáneos, se conectan y se adaptan a su entorno de una manera casi infantil en su maravilla y pura diversión. Puede ser un desafío para ellos trabajar por cosas con una recompensa distante o poco emocionante, ya que necesitan un sentido de inmediatez para sentirse verdaderamente comprometidos, pero cuando son apasionados, las personalidades de Explorer pueden mover el cielo y la tierra.

Estrategia: individualismo seguro**Rasgos compartidos: introvertido y asertivo**

Los individualistas confiados generalmente confían en sí mismos, y a menudo adoptan la soledad para perseguir sus propios intereses en lugar de buscar actividades sociales. Fascinado por proyectos personales, las personas que siguen esta estrategia a menudo tienen una impresionante gama de habilidades e ideas interesantes. Pero, por lo general, los proyectos solo se persiguen por su propio mérito: los individualistas confiados tienden a sentir que las demostraciones sociales y las fanfarronadas son tiempo y energía desperdiciados. Estos tipos de personalidad están orgullosos de quiénes son, lo que saben y lo que pueden hacer, pero no sienten la necesidad de demostrar su valía a los demás.

Los individualistas confiados se comprometen con su inspiración interna en lugar de buscar la motivación fuera de ellos mismos. Favorecen la privacidad y no les gusta interactuar con la sociedad, ya sea en un sentido estrictamente social o cuando adoptan objetivos sociales más amplios. Estas personalidades a menudo favorecen la sustancia por encima de la superficialidad y la honestidad personal sobre el juego, y prefieren un enfoque utilitario, incluso cuando persiguen objetivos esotéricos.

Este utilitarismo también significa que los individualistas confiados no se dejan arrastrar fácilmente al drama emocional. Mantienen sus propias opiniones con firmeza, pero tienden a ver pocas razones para tratar de convencer a los demás. Cuando surge el drama, estos tipos de personalidad expresan su verdad con poca preocupación sobre si causarán fricción u ofensa. Los individualistas confiados tienden a respaldar la confianza en sí mismos sobre la cooperación, y rara vez se les presiona para que acepten o apoyen a otros a menos que crean en la causa.

Esta confianza en sí mismo relajada significa que los individualistas confiados pueden no empujar sus límites. Su actitud de vivir y dejar vivir es en ambos sentidos: no necesitan convencer a los demás, y tienden a esperar que otros le devuelvan el favor. Si bien son altamente capaces, pueden perder información y oportunidades que desafían sus puntos de vista porque simplemente no le dan mucha importancia a tener en cuenta la aprobación de los demás. Sin embargo, pueden ser tolerantes en desacuerdo, respetando el individualismo de los demás tal como respetan el suyo propio.

Cuando estos tipos de personalidad forman amistades, tienden a ser fuertes y honestos. Debido a que estos tipos no sienten que necesitan la aprobación de otras personas, su lealtad y afecto es una expresión deliberada de afecto. Impresionar a un individualista confiado se gana su respeto y cuidado, y estos tipos crean amigos apasionados y dedicados.

La autosuficiencia es fundamental para estos tipos, y manejan bien las situaciones difíciles porque tienden a ser emocionalmente seguros, audaces y resistentes al estrés. Raramente buscan el liderazgo o la atención, pero cuando se encuentran en estas posiciones, estas personalidades lideran con un ejemplo de autodeterminación y honestidad sin complicaciones: aprecian la gracia, la clase y la forma, y raramente buscan impresionar solo con las apariencias. Al actuar con conocimiento y sabiduría, los individualistas confiados pueden ser nobles pilares de fortaleza

Magda Katherine Camacho Pérez

PERSONALIDAD DEL CÓNSUL

(ESFJ, -A / -T)

“Anímense, alzándose y fortaleciéndose unos a otros. Porque la propagación de la energía positiva a uno será sentida por todos nosotros.” Deborah Day

Las personas que comparten el tipo de personalidad del Cónsul son, por falta de una palabra mejor, populares, lo que tiene sentido, dado que también es un tipo de personalidad muy común, que representa el doce por ciento de la población. En la escuela secundaria, los cónsules son los porristas y los mariscales de campo, que marcan la pauta, toman el centro de atención y conducen a sus equipos hacia la victoria y la fama. Más adelante en la vida, los cónsules continúan disfrutando de apoyar a sus amigos y seres queridos, organizando reuniones sociales y haciendo todo lo posible para asegurarse de que todos estén felices.

En sus corazones, las personalidades del Cónsul son criaturas sociales, y prosperan en mantenerse al día con lo que están haciendo sus amigos. Discutir teorías científicas o debatir sobre política europea no es probable que capture el interés de los cónsules durante demasiado tiempo. Los cónsules están más preocupados por la moda y su apariencia, su estatus social y la posición de otras personas. Los asuntos prácticos y los chismes son su pan y mantequilla, pero los Cónsules hacen todo lo posible para usar sus poderes para siempre.

Los cónsules son altruistas y se toman en serio su responsabilidad de ayudar y hacer lo correcto. Sin embargo, a diferencia de sus parientes Diplomáticos, las personas con el tipo de personalidad del Cónsul basarán su brújula moral en tradiciones y leyes establecidas, defendiendo la autoridad y las reglas, en lugar de extraer su moralidad de la filosofía o el misticismo. Sin embargo, es

importante para los cónsules recordar que las personas provienen de muchos antecedentes y perspectivas, y lo que puede parecerles correcto no siempre es una verdad absoluta.

A los cónsules les encanta estar a su servicio, disfrutando de cualquier rol que les permita participar de manera significativa, siempre y cuando sepan que son valorados y apreciados. Esto es especialmente evidente en el hogar, y los cónsules hacen socios y padres leales y devotos. Las personalidades del cónsul respetan la jerarquía y hacen todo lo posible para posicionarse con cierta autoridad, en casa y en el trabajo, lo que les permite mantener las cosas claras, estables y organizadas para todos.

De apoyo y extrovertido, los cónsules siempre pueden ser vistos en una fiesta: ¡ellos son los que encuentran el tiempo para chatear y reír con todos! Pero su devoción va más allá de simplemente abrirse paso porque tienen que hacerlo. Los cónsules realmente disfrutan escuchando sobre las relaciones y actividades de sus amigos, recordando pequeños detalles y siempre listos para hablar sobre las cosas con calidez y sensibilidad. Si las cosas no van bien, o hay tensión en la sala, los cónsules se dan cuenta y tratan de restaurar la armonía y la estabilidad del grupo.

Siendo muy reacios a los conflictos, los cónsules gastan una gran cantidad de su energía estableciendo el orden social, y prefieren planes y eventos organizados a actividades abiertas o encuentros espontáneos. Las personas con este tipo de personalidad ponen mucho esfuerzo en las actividades que han organizado, y es fácil que los sentimientos de los cónsules se vean perjudicados si se rechazan sus ideas, o si las personas simplemente no están interesadas. Una vez más, es importante que los cónsules recuerden que todos vienen de un lugar diferente, y que el desinterés no es un comentario sobre ellos o la actividad que han organizado, simplemente no es lo suyo.

Llegar a un acuerdo con su sensibilidad es el mayor desafío de los cónsules: las personas van a estar en desacuerdo y van a criticar, y mientras duele, es solo una parte de la vida. Lo mejor para los cónsules es hacer lo que mejor saben hacer: ser un modelo a seguir, cuidar de lo que tienen el poder de cuidar y disfrutar de que tantas personas aprecien el esfuerzo que hacen.

Fortalezas y debilidades

Fortalezas

Habilidades Prácticas Fuertes: los cónsules son excelentes administradores de las tareas diarias y el mantenimiento de rutina, y disfrutan asegurándose de que aquellos que están cerca de ellos estén bien cuidados.

Fuerte sentido del deber: las personas con el tipo de personalidad de cónsul tienen un fuerte sentido de responsabilidad y se esfuerzan por cumplir con sus obligaciones, aunque a veces esto puede deberse más a un sentimiento de expectativas sociales que a un impulso intrínseco.

Muy leal: valorando mucho la estabilidad y la seguridad, los cónsules están ansiosos por preservar el status quo, lo que los convierte en socios y empleados extremadamente leales y dignos de confianza. Los cónsules son verdaderos pilares de cualquier grupo al que pertenezcan, ya sea su familia o un club comunitario, siempre se puede confiar en las personas con este tipo de personalidad.

Sensible y cálido: para ayudar a garantizar la estabilidad, las personalidades del Cónsul buscan la armonía y se preocupan profundamente por los sentimientos de otras personas, teniendo cuidado de no ofender o lastimar a nadie. Los cónsules son fuertes jugadores de equipo, y las situaciones en las que todos salen ganando son de lo que están hechas las sonrisas.

Bueno conectando con otros: estas cualidades se unen para hacer que los cónsules sean sociales, cómodos y queridos. Las personalidades del Cónsul tienen una gran necesidad de "pertener", y no tienen problemas con las pequeñas charlas o siguiendo señales sociales para ayudarlos a tomar un papel activo en sus comunidades.

Debilidades

Preocupado por su estado social: estas fortalezas están relacionadas con una debilidad principal: la preocupación de los cónsules con el estatus social y la influencia, lo que afecta muchas decisiones que toman, lo que puede limitar su creatividad y apertura de mente.

Inflexible: los cónsules dan mucha importancia a lo que es socialmente aceptable, y pueden ser muy cautelosos, incluso críticos de cualquier cosa no convencional o fuera de la corriente principal. Las personas con este tipo de personalidad también pueden a veces presionar demasiado sus propias creencias en un esfuerzo por establecerlas como una corriente principal.

Reacios a innovar o improvisar: al igual que pueden criticar el comportamiento "inusual" de los demás, los cónsules también pueden no estar dispuestos a salir de sus propias zonas de confort, generalmente por temor a ser (o simplemente aparecer) diferentes.

Vulnerable a la crítica: puede ser especialmente desafiante cambiar estas tendencias porque los cónsules son tan reacios al conflicto. Las personalidades del cónsul pueden ponerse a la defensiva y herirse si alguien, especialmente una persona cercana a ellos, critica sus hábitos, creencias o tradiciones.

A menudo demasiado necesitado: los cónsules necesitan escuchar y apreciar mucho. Si sus esfuerzos pasan desapercibidos, las personas con el tipo de personalidad del Cónsul pueden comenzar a buscar elogios, en un intento por asegurarse de cuánto se valoran.

Demasiado desinteresado: El otro lado de esto es que los Cónsules a veces tratan de establecer su valor con atención, algo que puede abrumar rápidamente a aquellos que no lo necesitan, por lo que, en última instancia, no es bienvenido. Además, los cónsules a menudo descuidan sus propias necesidades en el proceso.

Trayectoria profesional

Debido a que los rasgos de los cónsules se expresan con tanta fuerza, liderando con sentido práctico y vigor social, las carreras que encuentran más satisfactorias generalmente giran en torno a hacer el mejor uso de estas cualidades. Los cónsules están bien organizados, disfrutan de llevar el orden y la estructura a sus lugares de trabajo, y a menudo funcionan mejor en entornos con jerarquías y tareas claras y predecibles. La monotonía y el trabajo de rutina no son un desafío para el tipo de personalidad del Cónsul, ya que están felices de hacer lo que se necesita hacer.

Las carreras como administradores son una opción natural, lo que permite a los cónsules organizar no solo un entorno, sino también las personas que lo integran. Sus habilidades prácticas se combinan bien con su confiabilidad, haciendo que las personalidades de Cónsul sean sorprendentemente buenos contables, aunque a menudo prefieren ser contadores personales, ayudar a las personas e interactuar directamente con ellos, en lugar de contadores corporativos que maquillan números en algún cuarto trasero.

Sin embargo, las carreras puramente analíticas a menudo son demasiado aburridas para los cónsules: necesitan interacción humana y retroalimentación emocional para sentirse verdaderamente satisfechos en su trabajo. Los buenos oyentes y entusiastas miembros del equipo, las personas con el tipo de personalidad de Cónsul son excelentes proveedores de atención médica y trabajo social. La enseñanza es otra gran opción, ya que los cónsules se sienten cómodos con la

autoridad, pero son lo suficientemente comprensivos y amistosos como para evitar que esa autoridad se sienta autoritaria.

Las mejores carreras de los cónsules tienen el beneficio adicional de proporcionarles tal vez su requisito más importante: sentirse apreciados y saber que han ayudado a alguien. Siendo tan altruistas como son, a los Cónsules les resulta difícil estar satisfechos a menos que sepan que han hecho algo valioso para otra persona. Esta es a menudo la fuerza motriz detrás de las carreras de los cónsules y el avance profesional, y hace que el trabajo religioso y el asesoramiento sean particularmente gratificantes.

Independientemente de lo que elijan hacer, la comodidad de las personalidades de Cónsul con las situaciones sociales ocupadas y el conocimiento y las habilidades prácticas se unen para crear personas que no solo sean productivas y útiles, sino personas que realmente lo disfruten.

Cónsules en el lugar de trabajo

Cuando se trata del lugar de trabajo, los cónsules tienen tendencias claras que se muestran independientemente de su posición. Las personas con el tipo de personalidad de Cónsul prosperan en el orden social y la armonía, y usan su calidez y su inteligencia social para asegurarse de que cada persona conozca sus responsabilidades y pueda hacer lo que necesita hacer. Los cónsules se sienten cómodos, incluso dependen de jerarquías y roles claros, y de si los subordinados, colegas o gerentes, las personalidades del Cónsul esperan que la autoridad sea respetada y respaldada por reglas y estándares.

Cónsul Subordinado

Con responsabilidades claramente definidas y un sentido de propósito, los cónsules son personas pacientes, eficientes y trabajadoras que respetan la autoridad de sus gerentes. Mientras que los cónsules pueden luchar con demasiada libertad e improvisación, prosperan en los lugares de trabajo con estructura, seguridad y pautas. Las tareas rutinarias no son un problema para los cónsules, y su dedicación y lealtad les hacen ganar el respeto de sus gerentes.

Compañeros

El trabajo en equipo es un concepto que los cónsules no tienen problemas para poner en práctica. A menudo buscando amigos en el trabajo, las personas con este tipo de personalidad casi siempre están dispuestas a ayudar cuando y donde sea necesario. Excelentes networkers, los cónsules siempre parecen "conocer al tipo" para llevar un proyecto juntos a tiempo. Por otro lado, los cónsules a menudo necesitan trabajar en equipo: estar atrapados solos durante el papeleo durante días enteros simplemente los deja cansados e insatisfechos.

Los cónsules se enorgullecen de estas cualidades, lo que tiene el efecto secundario de hacerlas especialmente sensibles cuando son criticadas. Cuando sus sugerencias y ayuda son rechazadas, las personalidades del Cónsul pueden tomarlo como algo personal. Ya un tanto vulnerables al estrés, los rechazos como estos pueden ser bastante desmoralizadores, y los cónsules pueden necesitar que sus compañeros de trabajo hagan un esfuerzo para expresar su aprecio de vez en cuando.

Gerentes de Cónsul

Los cónsules disfrutan de la responsabilidad que implica organizar las situaciones sociales, y el placer que sienten al administrar a otras personas se traduce en puestos directivos. Como líderes de equipo, los cónsules encuentran formas de hacer que todos se sientan involucrados, uniendo a las personas y suavizando las relaciones para hacer las cosas. Al mismo tiempo, los cónsules tienen un fuerte respeto por las estructuras de poder tradicionales, y si después de todos sus esfuerzos convencer a sus subordinados para que trabajen juntos, alguien termina desafiando su autoridad, pueden estresarse, perder los estribos y, en general, reaccionar mal. Las personas con el tipo de personalidad de Cónsul son sensibles a su estado y no les gusta el conflicto, y prefieren situaciones en las que todos conozcan su rol. Siempre que las expectativas estén claramente delineadas, los cónsules son gerentes efectivos y agradables.

Personalidad del cónsul - Conclusión

Pocos tipos de personalidad son tan prácticos y afectuosos como los Cónsules. Conocidos por su fiabilidad y amabilidad, los cónsules son buenos en la creación y el mantenimiento de un entorno seguro y estable para ellos y sus seres queridos. La dedicación de los cónsules es invaluable en muchas áreas, incluido su propio crecimiento personal. Sin embargo, los Cónsules pueden tropezarse fácilmente en áreas donde su actitud amable y práctica es más una responsabilidad que un activo. Ya sea para navegar conflictos interpersonales, confrontar hechos desagradables, buscar la autorrealización o administrar su carga de trabajo, necesita hacer un esfuerzo consciente para desarrollar sus rasgos más débiles y habilidades adicionales.

Rol: Centinela**Rasgos: Observador y juez**

Los Centinelas - Logísticos, Defensores, Ejecutivos y Cónsules - son cooperativos y prácticos. Su enfoque fundamentado los ayuda a sentirse cómodos con quiénes son, definiéndose no por individualismo, sino por carácter y competencia. Estos tipos de personalidad buscan orden, seguridad y estabilidad, y tienden a trabajar arduamente para mantener el rumbo de las cosas, lo que les lleva a merecer una reputación como núcleo de cualquier grupo u organización, desde la familia hasta la iglesia, la oficina y la empresa.

Estos tipos abarcan el trabajo en equipo, pero esperan el mismo rendimiento y el respeto de los demás que trabajan con ellos. A los centinelas a menudo les desagrada la inconformidad porque visualizan el progreso a través de la colaboración y el trabajo duro dentro de un conjunto conocido de reglas: permitir que cada uno haga lo suyo por capricho sería anarquía. Los centinelas prefieren métodos probados y logros honestos. Debido a que estas personalidades son profundamente prudentes, también tienden a auto motivarse, y rara vez necesitan inspiración externa para ser productivos.

Su perspectiva fundamentada deja poco espacio para reflexiones aleatorias, pero los centinelas no carecen de imaginación. Experimentan por ganancias anticipadas en lugar de emociones intelectuales, y se destacan en hacer que las situaciones desafiantes funcionen. La Revolución no atrae a las personas de este Rol, quienes tienden a aprender del pasado y son leales a las verdades y tradiciones comprobadas con las que fueron criados. Donde algunos ven una filosofía fascinante, los centinelas pueden ver la extravagancia: estos tipos de personalidad favorecen la metodología practicada sobre la teoría abstracta.

Tener autoridad permite a los centinelas practicar sus virtudes. Eficaces en roles de liderazgo, estos tipos motivan a los demás con un ejemplo enérgico y sienten satisfacción de guiar a un grupo que funciona bien: tienden a ser excelentes maestros, gerentes y funcionarios de la comunidad, así como también padres y anfitriones. Estas personalidades son meticulosas y tradicionales, sobresaliendo en los campos logístico y administrativo con jerarquías y reglas claras también. Optando por una finalización exitosa cada vez que pueden, los centinelas pueden controlar, pero con mucho gusto se comprometen cuando es necesario para hacer las cosas.

Los centinelas se sienten recompensados por guiar a otros y disfrutan de la coordinación y el intercambio de experiencias sociales divertidas con amigos y familiares. Creen que es su responsabilidad dar a sus familias vidas seguras y felices que los preparen para el mundo real. Una apreciación de las relaciones sólidas les permite compartir generosamente con aquellos a quienes respetan y aman: estos tipos se sienten alentados por tener personas confiables en sus vidas, y harán lo que puedan para asegurarse de que cumplan con su parte del trato. Los cumpleaños, las cenas y los viajes de campamento son eventos deliciosos bajo su dirección entusiasta.

Estos tipos de personalidad son más felices sin drama, aunque su lealtad admirablemente obstinada ciertamente puede atraerlo si sienten que deben apoyar a un amigo, sin importar si tienen razón o no. Las personas inconsistentes pueden poner a prueba la tolerancia de los centinelas y provocar un juicio severo. Los centinelas tienden a preferir la predictibilidad a la novedad y los placeres familiares más que a la emoción de vanguardia. Puede ser difícil para las personalidades de centinela aceptar a personas que carecen de sus ideales de estudios, pero a menudo responden como mentores comprometidos y atentos con aquellos que desean crecer en esa dirección.

Estrategia: Dominio de personas**Rasgos: extravertido y asertivo**

Los maestros de personas son altamente resistentes al estrés, manteniendo la confianza a través de los desafíos de la vida, las presiones sociales y cualquier duda sobre sus capacidades. Estos tipos de personalidad buscan contacto social y tienen buenas habilidades de comunicación, se sienten a gusto cuando confían o dirigen a otras personas. El mantra de los Maestros de la gente es un compromiso audaz: ser es hacer. Este no es un grupo conocido por sus tímidas opiniones o inactividad.

Los Maestros de personas se sienten recompensados por el estímulo y las experiencias desafiantes. Les gusta viajar para ver cosas, personas y lugares, donde pueden experimentar una comprensión más rica del mundo que los rodea. Estas personalidades como el muestreo de nuevos alimentos, estilos de vida y culturas; incluso las cosas que no terminan gustando pueden ser una emoción entretenida para ellos.

A veces, sin embargo, los Maestros de personas tienen demasiada confianza. Aislados contra la duda y la necesidad de probarse a sí mismos, no siempre ponen a prueba, o incluso consideran, sus propios límites o ambiciones. Pueden deslizarse en un patrón de diversión sin fin y búsqueda de comodidad, poniendo los ojos en aquellos que se presionan para alcanzar objetivos más intimidantes. En el otro extremo del espectro, estos tipos de personalidad pueden fácilmente ignorar la precaución sensible, poniéndose en situaciones extraordinarias y peligrosas, seguros de que pueden encontrar su camino.

La mayoría cae en algún lugar en el medio, abrazando una sana ambición y competencia siempre y cuando desempeñen un papel significativo en los círculos sociales y el liderazgo. La interacción social juega un papel importante en la felicidad de los Maestros de personas. Si bien

no dependen de la aprobación de la gente para la seguridad emocional, aprecian la aclamación por sus logros y personalidades brillantes, y puede ser un toque llamativo de vez en cuando. Estos tipos son seguros de sí mismos, pero a menudo se pierden sin gente con quien dirigir, reír y amar.

Su carisma, confianza en sí mismos y bullicio a veces pueden ser cualidades de prueba. Los Maestros de personas prefieren la cooperación, pero tienen pocos reparos en dominar su oposición para lograr sus objetivos, promocionándose audazmente y utilizando sus habilidades sociales para salir adelante. Esta Estrategia comprende las necesidades de las personas, pero puede usarlas tan fácilmente como un arma en lugar de una herramienta de compasión si tienen la vista puesta en algo grande.

Los Maestros de personas pueden comprometerse cuando sea necesario, pero estos tipos de personalidad tienden a ser más habladores que oyentes. Pueden ser muy exigentes, criticar el desempeño de las personas independientemente de sus sentimientos porque no esperan menos de sí mismos. A los Maestros de la gente no les gustan los rencores, contentos de dejar pasar lo pasado. Es más probable que sean socialmente idealistas, con la intención de unir a las personas para que las cosas sucedan.

Las virtudes carismáticas de los Maestros de la Gente brillan en contextos sociales, y estos tipos tienen poco miedo al rechazo y la pasión por la inclusión. Prefieren tomar la iniciativa, pero compartir el viaje a través de los ojos de otras personas también mejora su propio disfrute. Los Maestros de personas comparten todos los aspectos de la vida de las personas, haciendo que estas personalidades sean fuertes, amigos honestos, padres, cónyuges y colegas, sirviendo como fuentes de energía, alegría y éxito mutuo.

Tatiana Alexandra Castañeda Sánchez

PERSONALIDAD PROTAGONISTA

(ENFJ, -A / -T)

“Todo lo que haces ahora se extiende hacia afuera y afecta a todos. Su postura puede hacer brillar su corazón o transmitir ansiedad. Tu aliento puede irradiar amor o embarrar la habitación en depresión. Tu mirada puede despertar la alegría. Tus palabras pueden inspirar libertad. Cada uno de tus actos puede abrir corazones y mentes.” David Deida

Los protagonistas son líderes natos, llenos de pasión y carisma. Conformando alrededor del dos por ciento de la población, a menudo son nuestros políticos, nuestros entrenadores y nuestros maestros, llegando e inspirando a otros a lograr y hacer el bien en el mundo. Con una confianza natural que genera influencia, los protagonistas se sienten orgullosos y alegres al guiar a otros a trabajar juntos para mejorarse a sí mismos y a su comunidad.

Las personas se sienten atraídas por las personalidades fuertes, y los Protagonistas irradian autenticidad, preocupación y altruismo, sin miedo a ponerse de pie y hablar cuando sienten que hay que decir algo. Les resulta natural y fácil comunicarse con los demás, especialmente en persona, y su rasgo Intuitivo (N) ayuda a las personas con el tipo de personalidad Protagonista a llegar a todas las mentes, ya sea a través de hechos y lógica o emoción cruda. Los protagonistas ven fácilmente las motivaciones de las personas y los eventos aparentemente desconectados, y son capaces de juntar estas ideas y comunicarlas como un objetivo común con una elocuencia que no es menos que hipnótica.

El interés que los Protagonistas tienen en los demás es genuino, casi imperfecto: cuando creen en alguien, pueden involucrarse demasiado en los problemas de la otra persona, confiar demasiado en ellos. Afortunadamente, esta confianza tiende a ser una profecía auto-cumplida, ya que el altruismo y la autenticidad de los protagonistas inspiran a aquellos que les interesan a mejorar ellos mismos. Pero si no son cuidadosos, pueden sobre extender su optimismo, a veces presionando a otros más de lo que están listos o dispuestos a ir.

Los protagonistas también son vulnerables a otra trampa: tienen una tremenda capacidad para reflexionar y analizar sus propios sentimientos, pero si quedan demasiado atrapados en la difícil situación de otra persona, pueden desarrollar una especie de hipocondría emocional, viendo los problemas de otras personas en sí mismos, tratando de arreglar algo en sí mismos que no está mal. Si llegan a un punto en el que se ven obstaculizados por las limitaciones que experimentan otras personas, pueden obstaculizar la capacidad de los protagonistas de superar el dilema y ser de alguna ayuda. Cuando esto sucede, es importante que los Protagonistas retrocedan y usen esa autorreflexión para distinguir entre lo que realmente sienten y lo que es un tema aparte que debe analizarse desde otra perspectiva.

Los protagonistas son personas genuinas y afectuosas que hablan y caminan, y nada los hace más felices que liderar el ataque, uniendo y motivando a su equipo con un entusiasmo contagioso. Las personas con el tipo de personalidad Protagonista son altruistas apasionados, a veces incluso por error, y es poco probable que tengan miedo de tomar las hondas y las flechas mientras defienden a las personas y las ideas en las que creen. No es de extrañar que muchos Protagonistas famosos íconos culturales o políticos: este tipo de personalidad quiere liderar el camino hacia un futuro más brillante, ya sea liderando a una nación hacia la prosperidad o liderando a su equipo de softbol de ligas menores a una victoria muy reñida.

Fortalezas y debilidades

Fortalezas

Tolerante: los protagonistas son verdaderos jugadores de equipo y reconocen que eso significa escuchar las opiniones de otras personas, incluso cuando contradicen las propias. Admiten que no tienen todas las respuestas, y a menudo son receptivos a la disidencia, siempre y cuando siga siendo constructiva.

Confiable: lo que más irrita a los protagonistas es la idea de defraudar a una persona o hacerla creer. Si es posible, siempre se puede contar con que los protagonistas la cumplan.

Carismático: el encanto y la popularidad son cualidades que los protagonistas tienen a raudales. Instintivamente saben cómo captar una audiencia y perciben el estado de ánimo y la motivación de una manera que les permite comunicarse con la razón, la emoción, la pasión y la moderación, sea lo que sea que la situación requiera. Los imitadores talentosos, los protagonistas pueden cambiar su tono y manera de reflejar las necesidades de la audiencia, mientras mantienen su propia voz.

Altruista: unir estas cualidades es el deseo inflexible de los protagonistas de hacer el bien en y para sus comunidades, ya sea en su propio hogar o en el escenario global. Cálidos y desinteresados, los protagonistas genuinamente creen que, si pueden unir a las personas, pueden hacer un mundo de bien.

Líderes naturales: más que buscar la autoridad ellos mismos, los protagonistas a menudo terminan en roles de liderazgo a pedido de los demás, animados por los muchos admiradores de su fuerte personalidad y visión positiva.

Debilidades

Demasiado idealista: las personas con el tipo de personalidad Protagonista pueden tomarse por sorpresa cuando descubren que, por circunstancias o por naturaleza, o por simples malentendidos, las personas luchan contra ellos y desafían los principios que han adoptado, por bien intencionados que sean. Es más probable que sientan lástima por esta oposición que por la ira, y pueden ganarse la reputación de ingenuos.

Demasiado desinteresado: los protagonistas pueden enterrarse en sus promesas de esperanza, sintiendo los problemas de los demás como propios y esforzándose por cumplir su palabra. Si no tienen cuidado, pueden dispersarse demasiado y quedar incapaces de ayudar a nadie.

Demasiado sensible: si bien es receptivo a las críticas y lo ve como una herramienta para liderar un mejor equipo, es fácil para los protagonistas tomarlo demasiado en serio. Su sensibilidad hacia los demás significa que los protagonistas a veces sienten problemas que no son los suyos y tratan de arreglar cosas que no pueden arreglar, preocupándose si están haciendo lo suficiente.

Autoestima fluctuante: los protagonistas definen su autoestima según si son capaces de vivir a la altura de sus ideales, ya veces piden críticas más por inseguridad que por desconfianza, siempre preguntándose qué podrían hacer mejor. Si no logran alcanzar un objetivo o ayudar a alguien a quien dicen que podrían ayudar, su confianza en sí mismos, sin dudas, se desplomará.

Lucha para tomar decisiones difíciles: si te atrapan entre una piedra y un lugar duro, los Protagonistas pueden sufrir parálisis e imaginar todas las consecuencias de sus acciones, especialmente si esas consecuencias son humanitarias.

Trayectoria profesional

Cuando se trata de encontrar una carrera, las personas con el tipo de personalidad Protagonista miran hacia cualquier cosa que les permita hacer lo que más les gusta: ¡ayudar a otras personas! Por suerte para ellos, a las personas les gusta recibir ayuda, e incluso están dispuestos a pagar por ello, lo que significa que los protagonistas raramente buscan inspiración y oportunidades en su búsqueda de trabajo significativo.

Los protagonistas toman un interés genuino en otras personas, acercándose a ellos con una cálida sociabilidad y una seriedad útil que rara vez pasa desapercibida. Las carreras altruistas como el trabajo social y religioso, la enseñanza, el asesoramiento y el asesoramiento de todo tipo son vías populares que brindan a las personas con el tipo de personalidad Protagonista la oportunidad de ayudar a otros a aprender, crecer y ser más independientes. Esta actitud, junto con sus habilidades sociales, su inteligencia emocional y su tendencia a ser "esa persona que conoce a todos", puede adaptarse a una amplia gama de otras carreras, convirtiendo a los Protagonistas en administradores naturales de recursos humanos, coordinadores de eventos y políticos, cualquier cosa que ayude una comunidad u organización para operar sin problemas.

Para colmo, los Protagonistas pueden expresarse tanto de forma creativa como honesta, lo que les permite acercarse a los puestos como representantes de ventas y consultores publicitarios desde una cierta perspectiva idealista, captando intuitivamente las necesidades y deseos de sus clientes, y trabajando para hacer ellos más felices. Sin embargo, los protagonistas deben asegurarse de

centrarse en las personas, no en los sistemas y hojas de cálculo, y es poco probable que tengan agallas para tomar las decisiones necesarias en puestos de gobierno corporativo: se sentirán embrujados, sabiendo que su decisión le cuesta a alguien su trabajo, o que su producto le costó la vida a alguien.

Tener una preferencia por el rasgo Intuitivo (N) sobre su homólogo Observante (S) también significa que las carreras que exigen una conciencia situacional excepcional, como la aplicación de la ley, el servicio militar y la respuesta de emergencia, harán que los Protagonistas se agoten rápidamente. Si bien son excelentes para organizar fiestas dispuestas y ganarse a los escépticos, en situaciones peligrosas los protagonistas simplemente no podrán mantener el tipo de enfoque en su entorno físico inmediato que inevitablemente exigen de ellos hora tras hora, día tras día.

Tiene mucho más sentido que los Protagonistas sean la fuerza que mantiene estos servicios vitales organizados y funcionando bien, tomando sus puntos de vista a largo plazo, las habilidades de las personas y el idealismo, y usándolos para dar forma a la situación sobre el terreno, mientras más tipos de personalidad física gestionar las crisis de momento a momento. Las personas con el tipo de personalidad Protagonista siempre están listos para un buen desafío, y nada les emociona tanto como ayudar a los demás. Pero mientras están dispuestos a entrenar las habilidades necesarias, Protagonistas siempre mostrará una preferencia subyacente por el tipo de ayuda que dibuja una tendencia positiva a largo plazo, que los efectos realmente cambian.

En el centro de todo, los protagonistas deben ver cómo termina la historia, sentir y experimentar la gratitud y el aprecio de las personas a las que han ayudado para ser felices. Las carreras que operan detrás de las líneas enemigas y llegar a la escena del crimen demasiado tarde para ayudar simplemente pesarán sobre los corazones y las mentes sensibles de Protagonistas, especialmente si son criticados a pesar de sus esfuerzos. Por otro lado, los Protagonistas son un grupo motivado

y versátil, y esa misma visión que los acerca a la administración y la política puede ayudarlos a enfocarse en el estrés del momento, sabiendo que cada segundo de esfuerzo contribuye a algo más grande que ellos mismos

Protagonistas en el lugar de trabajo

Las personas con el tipo de personalidad Protagonista son inteligentes, cálidas, idealistas, carismáticas, creativas y sociales. Con este viento a sus espaldas, los Protagonistas pueden prosperar en muchos roles diversos, en cualquier nivel de antigüedad. Además, son personas simplemente agradables, y esta cualidad los impulsa al éxito donde sea que tengan la oportunidad de trabajar con otros.

Subordinados Protagonistas

Como subordinados, los protagonistas a menudo se subestiman a sí mismos, sin embargo, rápidamente impresionan a sus gerentes. Aprendices rápidos y excelentes multitareas, las personas con el tipo de personalidad Protagonista son capaces de asumir múltiples responsabilidades con competencia y buen ánimo. Los protagonistas son muy trabajadores, confiables y con ganas de ayudar, pero todo esto puede ser una espada de doble filo, ya que algunos gerentes aprovecharán la excelente calidad de personaje de Protagonistas al hacer demasiadas solicitudes y sobrecargar a sus subordinados Protagonistas con trabajo adicional. Los protagonistas son reacios al conflicto y tratan de evitar críticas innecesarias, y con toda probabilidad aceptarán estas tareas adicionales en un intento de mantener una impresión positiva y un entorno sin fricciones.

Compañeros Protagonistas

Como colegas, el deseo de los protagonistas de ayudar y cooperar es aún más evidente a medida que atraen a sus compañeros de trabajo a equipos donde todos pueden sentirse cómodos expresando sus opiniones y sugerencias, trabajando juntos para desarrollar situaciones en las que todos salgan ganando. La tolerancia de los protagonistas, la mentalidad abierta y la sociabilidad fácil les facilita relacionarse con sus colegas, pero también hace que sea quizás demasiado fácil para sus colegas trasladar sus problemas a los platos de Protagonistas. Las personas con el tipo de personalidad Protagonista son sensibles a las necesidades de los demás, y su rol como nexo social significa que los problemas inevitablemente encontrarán su camino a las puertas de Protagonistas, donde los colegas encontrarán un asociado dispuesto, si está sobrecargado.

Gerentes Protagonistas

Si bien perfectamente capacitados como subordinados y colegas, la verdadera vocación de los Protagonistas, en la que realmente se muestra su capacidad de comunicación perspicaz e inspiradora y sensibilidad a las necesidades de los demás, es en la gestión de equipos. Como gerentes, los protagonistas combinan sus habilidades para reconocer las motivaciones individuales con su carisma natural, no solo para impulsar sus equipos y proyectos, sino también para hacer que sus equipos quieran seguir adelante. A veces pueden rebajarse a la manipulación, la alternativa a menudo es una confrontación más directa, pero el objetivo final de Protagonistas es hacer lo que se proponen hacer de una manera que deje a todos los involucrados satisfechos con sus roles y los resultados que lograron juntos.

Personalidad protagonista - Conclusión

Pocos tipos de personalidad son tan apasionados y carismáticos como Protagonistas. Su entusiasmo y vívida imaginación permiten a los protagonistas superar muchos obstáculos desafiantes, a menudo iluminando las vidas de quienes los rodean. La creatividad de los protagonistas es invaluable en muchas áreas, incluido su propio crecimiento personal. Sin embargo, los protagonistas pueden tropezar fácilmente en áreas donde su idealismo y pasión son más una responsabilidad que un activo. Ya sea que esté navegando conflictos interpersonales, enfrentándose a hechos desagradables, buscando la autorrealización o buscando una carrera que se alinee bien con su núcleo interno, puede enfrentar numerosos desafíos que a veces incluso pueden hacerle cuestionar quién es realmente.

Rol: Diplomáticos

Rasgos compartidos: intuitivo y sentimiento

Los diplomáticos (defensores, mediadores, protagonistas y activistas) tienden a ser personas cálidas, afectuosas y generosas, que brillan en diplomacia y asesoramiento. Estos tipos de personalidad promueven la cooperación y la armonía, tolerando la discordia solo como un paso hacia el cambio positivo. Sus habilidades perceptivas aparentemente van más allá de los sentidos tradicionales: es como si tuvieran un conjunto completo de diapasones en sus corazones que puedan resonar con los estados emocionales de las personas, y esta sensibilidad empática crea conexiones profundas con los demás.

Esto no es tan místico como pueda parecer. Las personalidades de los diplomáticos valoran profundamente la comprensión, y una vida de autorreflexión les otorga ideas sobre las motivaciones de los demás que ni siquiera podrían entenderse a sí mismos. Los diplomáticos

pueden usar esto para dar forma a la forma en que otros se sienten, pero sería fuera de lugar que lo usen para mal.

Las habilidades de los diplomáticos nutren la amistad y la curación con empatía pura y genuina. Causar angustia les parece que lesiona su propia psique, por lo que prefieren empujar suavemente amados y extraños en una dirección positiva. Los diplomáticos encuentran gratificantes los ideales del humanismo: amabilidad, comprensión, altruismo y crecimiento los calientan como una hoguera en un frío día de otoño. Estos tipos de personalidad imaginan un mundo prismático y amable.

El rasgo Intuitivo juega un papel importante en este optimismo, pero también hace que los Diplomáticos sean sensibles a las injusticias que pondrían en peligro ese mundo ideal. Pueden ser agresivos contra las fuerzas que perciben como malvados, y son capaces de actuar con firmeza cuando sienten que tienen una base moral. Las emociones sensibles de los diplomáticos pueden estallar en una combatividad directa si son provocadas; con ímpetu auto-justificado e ideales de peso, estos tipos de personalidad pueden ahuyentar a los demás. Si permiten que la inspiración triunfe sobre la racionalidad sin control, a veces pueden ir demasiado lejos, dañando las causas que aprecian, por justificada que sea la indignación.

Reforzar esta pasión con practicidad fría es un desafío para los diplomáticos. A menudo son reacios a tomar y tomar decisiones difíciles o planes que carecen de empatía, y a menudo luchan con la realización de un plan en absoluto. Encuentran una mayor satisfacción en la autoexploración abstracta y comprenden los problemas que afectan a los que menos pueden defenderse a sí mismos que los logros mundanos y las tareas cotidianas. Los diplomáticos hacen hincapié en la experiencia y la comprensión en lugar del logro calculable.

Entre amigos y familiares, las personalidades de Diplomáticos pueden ir desde el cuidado silencioso hasta la brillantez gregaria, siempre que puedan perseguir el intercambio mutuo de

pensamientos y sentimientos que tanto valoran. Pero también pueden excederse en este aspecto más personal de sus vidas: emocional, física o incluso financiera. Los corazones abiertos de los diplomáticos los hacen vulnerables cuando otros no son tan considerados, aunque no lo harían de otra manera. Alguien debe confiar primero, y casi siempre será el voluntario.

Los diplomáticos abrazan los viajes tan fácilmente como cualquier persona: les gusta explorar otras culturas y las formas coloridas de las personas. Estos tipos de personalidad son creativamente inclinados, a menudo practican la expresión artística en diversas formas, y ven la belleza mágica donde otros ven el tambor de la vida cotidiana. Para un grupo con tales actitudes progresivas, también aprecian ver las cosas tal como son, una expresión pura de una manera de pensar y de ser. Los diplomáticos pueden inspirarse apasionadamente en las experiencias: la música, la cocina, el teatro, la naturaleza y cualquier otra cosa que vaya más allá de lo obvio puede elevarse al arte divino a sus ojos. Como un jardinero plantando en tierra fértil, los Diplomáticos siembran el mundo a su alrededor con un cambio progresivo y una belleza suave.

Los diplomáticos se sienten conectados con fuerzas que quizás no comprendan completamente, un profundo sentido de fe que puede expresarse, si no siempre a través de la religión tradicional, como una creencia espiritual. Los diplomáticos persiguen las cosas con un idealismo subyacente y un sentido de mayor propósito; el activismo, la espiritualidad, la curación, las artes y la caridad son intereses comunes de estas personalidades. Tienen la convicción de servir a un bien mayor, motivados por recompensas intangibles que se sienten en el corazón y en el alma.

Estrategia: Dominio de personas**Rasgos: extravertido y asertivo**

Los maestros de personas son altamente resistentes al estrés, manteniendo la confianza a través de los desafíos de la vida, las presiones sociales y cualquier duda sobre sus capacidades. Estos tipos de personalidad buscan contacto social y tienen buenas habilidades de comunicación, se sienten a gusto cuando confían o dirigen a otras personas. El mantra de los Maestros de la gente es un compromiso audaz: ser es hacer. Este no es un grupo conocido por sus tímidas opiniones o inactividad.

Los Maestros de personas se sienten recompensados por el estímulo y las experiencias desafiantes. Les gusta viajar para ver cosas, personas y lugares, donde pueden experimentar una comprensión más rica del mundo que los rodea. Estas personalidades como el muestreo de nuevos alimentos, estilos de vida y culturas; incluso las cosas que no terminan gustando pueden ser una emoción entretenida para ellos.

A veces, sin embargo, los Maestros de personas tienen demasiada confianza. Aislados contra la duda y la necesidad de probarse a sí mismos, no siempre ponen a prueba, o incluso consideran, sus propios límites o ambiciones. Pueden deslizarse en un patrón de diversión sin fin y búsqueda de comodidad, poniendo los ojos en aquellos que se presionan para alcanzar objetivos más intimidantes. En el otro extremo del espectro, estos tipos de personalidad pueden fácilmente ignorar la precaución sensible, poniéndose en situaciones extraordinarias y peligrosas, seguros de que pueden encontrar su camino.

La mayoría cae en algún lugar en el medio, abrazando una sana ambición y competencia siempre y cuando desempeñen un papel significativo en los círculos sociales y el liderazgo. La interacción social juega un papel importante en la felicidad de los Maestros de personas. Si bien

no dependen de la aprobación de la gente para la seguridad emocional, aprecian la aclamación por sus logros y personalidades brillantes, y puede ser un toque llamativo de vez en cuando. Estos tipos son seguros de sí mismos, pero a menudo se pierden sin gente con quien dirigir, reír y amar.

Su carisma, confianza en sí mismos y bullicio a veces pueden ser cualidades de prueba. Los Maestros de personas prefieren la cooperación, pero tienen pocos reparos en dominar su oposición para lograr sus objetivos, promocionándose audazmente y utilizando sus habilidades sociales para salir adelante. Esta Estrategia comprende las necesidades de las personas, pero puede usarlas tan fácilmente como un arma en lugar de una herramienta de compasión si tienen la vista puesta en algo grande.

Los Maestros de personas pueden comprometerse cuando sea necesario, pero estos tipos de personalidad tienden a ser más habladores que oyentes. Pueden ser muy exigentes, criticar el desempeño de las personas independientemente de sus sentimientos porque no esperan menos de sí mismos. A los Maestros de la gente no les gustan los rencores, contentos de dejar pasar lo pasado. Es más probable que sean socialmente idealistas, con la intención de unir a las personas para que las cosas sucedan.

Las virtudes carismáticas de los Maestros de la Gente brillan en contextos sociales, y estos tipos tienen poco miedo al rechazo y la pasión por la inclusión. Prefieren tomar la iniciativa, pero compartir el viaje a través de los ojos de otras personas también mejora su propio disfrute. Los Maestros de personas comparten todos los aspectos de la vida de las personas, haciendo que estas personalidades sean fuertes, amigos honestos, padres, cónyuges y colegas, sirviendo como fuentes de energía, alegría y éxito mutuo.

Magda Carolina Pedrozo Sánchez

PERSONALIDAD “EJECUTIVO”

(ESTJ-A / ESTJ-T)

“Un buen orden es el fundamento de todas las cosas.” Edmund Burke

Los Ejecutivos son representantes de la tradición y el orden, y utilizan su conocimiento de lo que es correcto, incorrecto y socialmente aceptable para unir a las familias y las comunidades. Adoptando los valores de la honestidad, la dedicación y la dignidad, las personas con personalidad de Ejecutivo son valoradas por la claridad de su asesoramiento y orientación, ya que se ofrecen voluntariamente como líderes en momentos difíciles. Haciendo gala de su capacidad de unir a las personas, muchas veces los Ejecutivos adoptan el papel de organizadores de la comunidad y trabajan duro para juntar a todos en la celebración de un evento local o en defensa de los valores tradicionales, que mantienen juntas a las familias y las comunidades.

La demanda de este tipo de líderes es alta en las sociedades democráticas y teniendo en cuenta que representan menos del 11% de la población, no es de extrañar que muchos políticos y empresarios famosos de todo el mundo hayan sido Ejecutivos. Con una sólida creencia en el estado de derecho, algo que se debe ganar, las personas con personalidad de Ejecutivo predicán con el ejemplo, demuestran dedicación y honestidad y un rechazo total a la pereza y el engaño, sobre todo en el trabajo. Si alguien declara que el trabajo manual y duro es una excelente manera de desarrollar el carácter, esa es la personalidad de Ejecutivo.

Los Ejecutivos son conscientes de su entorno y viven en un mundo de hechos claros y verificables; confían totalmente en sus conocimientos hasta el punto de que, incluso en contra de

una fuerte resistencia, se aferran a sus principios y sostienen una clara visión de lo que es y no es aceptable. Sus opiniones tampoco son palabras vacías, ya que los Ejecutivos están más que dispuestos a sumergirse en los proyectos más desafiantes, mejorar los planes de acción y ordenar la información durante el progreso haciendo que incluso las tareas más complicadas parezcan fáciles y abordables.

Sin embargo, los Ejecutivos no trabajan solos y esperan que su fiabilidad y ética en el trabajo sean recíprocas; las personas con este tipo de personalidad cumplen sus promesas y si los compañeros o subordinados les ponen en peligro por su incompetencia o pereza, o peor aún, por falta de honradez, no tardarán en mostrar su enfado. Esto les puede hacer tener una reputación de personas inflexibles, pero no porque los Ejecutivos sean caprichosamente tercos sino porque realmente creen que estos valores son los que hacen que la sociedad funcione.

Los Ejecutivos son el prototipo clásico del ciudadano modelo: ayudan a sus vecinos, defienden la legalidad y tratan de asegurarse de que todo el mundo participa en las comunidades y organizaciones que tanto quieren. El principal desafío para un Ejecutivo es reconocer que no todo el mundo sigue el mismo camino o contribuye de la misma manera. Un verdadero líder reconoce la fuerza del individuo, así como la del grupo, y ayuda a las personas a aportar ideas. De esa manera, los Ejecutivos tienen toda la información y son capaces de liderar el grupo en direcciones que son útiles para todos.

Fortalezas y debilidades

Fortalezas

Dedicado: ver las fronteras de finalización de una obligación ética para las ESTJ. Las tareas no son simplemente abandonadas porque se han vuelto difíciles o aburridas: las personas con el tipo

de personalidad ESTJ las toman cuando son lo correcto y terminarán mientras sigan siendo lo correcto.

De voluntad fuerte: una voluntad fuerte hace posible esta dedicación, y los ESTJ no abandonan sus creencias debido a la simple oposición. ESTJ defiende sus ideas y principios implacablemente, y debe demostrarse claramente y definitivamente incorrecto para que su posición se mueva.

Directo y honesto: ESTJ confía en hechos mucho más que ideas u opiniones abstractas. Las declaraciones e información directas son el rey, y las personalidades de ESTJ devuelven la honestidad (ya sea que se quiera o no).

Leal, paciente y confiable: los ESTJ trabajan para ejemplificar la veracidad y la confiabilidad, considerando la estabilidad y la seguridad muy importantes. Cuando los ESTJ dicen que van a hacer algo, cumplen su palabra y los convierten en miembros muy responsables de sus familias, empresas y comunidades.

Disfruta el Orden – El caos hace que las cosas sean impredecibles, y en las cosas impredecibles no se puede confiar. Con esto en mente, ESTJ se esfuerza por crear orden y seguridad en sus entornos estableciendo reglas, estructuras y roles claros.

Excelentes organizadores: este compromiso con la verdad y estándares claros hace que los ESTJ sean líderes capaces y confiables. Las personas con este tipo de personalidad no tienen problemas para distribuir tareas y responsabilidades a otros de manera justa y objetiva, lo que los convierte en excelentes administradores.

Debilidades

Inflexible y testarudo: el problema de estar tan obsesionado con lo que funciona es que con demasiada frecuencia descartan lo que podría funcionar mejor. Todo es opinión hasta que se

demuestre, y las personalidades de ESTJ son reacias a confiar en una opinión el tiempo suficiente para que tenga esa oportunidad.

Incómodos con situaciones no convencionales: son fuertes adeptos a la tradición y, cuando de repente se ven obligados a probar soluciones no expuestas, se sienten incómodos y estresados. Las nuevas ideas sugieren que sus métodos no fueron lo suficientemente buenos, y abandonar lo que siempre ha funcionado antes a favor de algo que puede fallar puede arriesgar su imagen de confiabilidad.

Prejuicios: tienen fuertes convicciones sobre lo que es correcto, incorrecto y socialmente aceptable. La compulsión de ESTJ para crear orden a menudo se extiende a todas las cosas y a todos, ignorando la posibilidad de que haya dos formas correctas de hacer las cosas. No dudan en dejar que estos "desviados" sepan lo que piensan, considerando que es su deber corregir las cosas.

Demasiado centrado en el estado social: se enorgullecen del respeto de sus amigos, colegas y la comunidad y, aunque son difíciles de admitir, están muy preocupados por la opinión pública. Los ESTJ (especialmente los turbulentos) pueden verse tan atrapados en cumplir con las expectativas de los demás que no abordan sus propias necesidades.

Difícil de relajarse: esta necesidad de respeto fomenta la necesidad de mantener su dignidad, lo que puede hacer que sea difícil liberarse y relajarse por el riesgo de parecer tonto, incluso de buena diversión.

Dificultad para expresar la emoción: todo esto es evidencia de la mayor debilidad de ESTJ: expresar emociones y sentir empatía. Las personas con el tipo de personalidad ESTJ quedan tan atrapadas en los hechos y en los métodos más efectivos que olvidan pensar en lo que hace felices a los demás o en su sensibilidad. Un desvío puede ser impresionantemente hermoso, una alegría

para la familia, pero las ESTJ solo pueden ver la consecuencia de llegar a su destino con una hora de retraso, perjudicando a sus seres queridos al rechazar la idea demasiado duramente.

Trayectoria profesional

Las trayectorias profesionales de ESTJ a menudo son tan claras y sencillas como lo son en sí mismas. Aunque hay muchas direcciones a las que pueden ir, las personas con el tipo de personalidad ESTJ casi siempre terminan en situaciones en las que tienen la oportunidad de ejercer su afinidad por la organización, la estructura y el seguimiento. Al proporcionar mayor enfoque, ESTJ comparten un profundo respeto por la tradición, la estabilidad y la seguridad, cualidades que se prestan bien para avanzar por caminos claros hacia una mayor responsabilidad y confiabilidad.

El sentido de lealtad de ESTJ les permite quedarse con un solo empleador el mayor tiempo posible, y su reverencia hacia las instituciones establecidas a menudo lleva a trabajar con organizaciones respetadas. La aplicación de la ley, el servicio militar, los hospitales y las firmas legales prominentes son capaces de reconocer los largos años de servicio de ESTJ.

Las personalidades de ESTJ están a la altura de las circunstancias y cumplen con sus obligaciones con consistencia envidiable, lo que les hace elegir claramente para avanzar.

ESTJ son la imagen del ciudadano modelo, y se esfuerzan por mantener este ideal a lo largo de sus carreras. Esto les ayuda a avanzar también en la gestión: las personas con este tipo de personalidad tienen muchos rasgos inherentes al liderazgo, algo que a menudo se reconoce independientemente de la industria elegida. Desde el genuino disfrute que los ESTJ sienten al organizar a otras personas a su habilidad para expresar claramente sus principios, valores y expectativas, ESTJ son gerentes extremadamente efectivos.

También temibles líderes, ESTJ aborrecen la desorganización, la ineptitud, la pereza y especialmente la deshonestidad, y cuando se cruzan estos valores, las personalidades de ESTJ no dudan en mostrar su desaprobación. Siempre y cuando todos sigan las reglas, los ESTJ son increíblemente eficientes, su amor por la estructura y la minuciosidad dejan un registro de trabajo preciso y completo que es a tiempo y dentro del presupuesto. Los ESTJ son auditores naturales, funcionarios financieros y administradores comerciales, y cualquier función similar es una excelente opción para ellos.

El trabajo arduo y la automotivación son también sólidos principios de ESTJ, lo que los convierte en excelentes representantes de ventas, ya sea en puestos minoristas básicos, en equipos de oficina o como agentes independientes. Las personas con el tipo de personalidad ESTJ se adhieren a los proyectos hasta que están terminados, grandes o pequeños, y están lo suficientemente organizados como para hacer que cualquier papeleo necesario sea un inconveniente menor para sus clientes, en lugar de una experiencia desconcertante. Estas cualidades se combinan para dar los pasos claros en avance que requieren las ESTJ para mantener un sentido de logro no solo viable sino casi inevitable.

Ejecutivo en el lugar de trabajo

ESTJ muestra tendencias claras y consistentes, y estos son especialmente visibles en el lugar de trabajo. Ya sean subordinados, entre colegas o como gerentes, las personas con el tipo de personalidad ESTJ crean orden, siguen las reglas y trabajan para asegurar que su trabajo y el de quienes les rodean se completen con los más altos estándares. Cortar esquinas y eludir la responsabilidad son las formas más rápidas de perder el respeto de ESTJ.

Subordinados Ejecutivo

ESTJ son trabajadores y actúan bajo las reglas. Aunque a veces son obstinados e inflexibles, especialmente cuando se les presentan ideas que no han sido completamente desarrolladas, las personalidades de ESTJ están abiertas a nuevos métodos que se puede demostrar que son mejores. Sin embargo, es poco probable que ESTJ experimenten por sí solos: cumplir con las responsabilidades establecidas y cumplir con sus deberes es su principal preocupación.

Los ESTJ también son conocidos por su lealtad y dedicación, pero de alguna manera esto depende de su respeto. Las personas con este tipo de personalidad están dispuestas a expresar sus opiniones, especialmente al decidir qué es y qué no es aceptable: si se les proporcionan respuestas sensatas que respondan a sus inquietudes, a menudo están satisfechas con eso. Si los ESTJ ven a sus gerentes como ilógicos, deshonestos o cobardes en sus métodos, pueden ser incómodamente honestos, si aún calmos y nivelados, al expresar sus opiniones sobre eso también.

Compañeros Ejecutivo

Los ESTJ disfrutan del ajetreo y el bullicio de los lugares de trabajo bien organizados. Las personalidades honestas, amigables y con los pies en la tierra, ESTJ son excelentes integradores de redes que disfrutan de conectarse con otros para hacer las cosas. Abusar de este avance es improbable, y de hecho es algo que ESTJ desaprueba. Los atajos son irresponsables, y las personas con el tipo de personalidad ESTJ pierden el respeto rápidamente por aquellos que intentan avanzar mostrando o promoviendo ideas audaces pero arriesgadas, haciendo que las relaciones con colegas más orientados a la inspiración sean un desafío.

A las ESTJ les gusta sentirse parte del equipo y formar parte de la gran organización para la que trabajan. Para asegurarse de que esto suceda, los ESTJ casi siempre están dispuestos a aceptar

críticas que pueden ayudar a mejorar su efectividad, y siempre vigilan su entorno para asegurarse de que ellos y su equipo entreguen los resultados que se espera de ellos.

Gerentes Ejecutivo

Los ESTJ disfrutan genuinamente de organizar a otros en equipos efectivos, y como gerentes no tienen mejor oportunidad de hacerlo. Aunque a veces son excesivos, incluso en la micro gestión, las voluntades fuertes de ESTJ también sirven para defender a sus equipos y sus principios contra desviaciones y recortes, independientemente de quién los traiga. La pereza y la mala ética de trabajo no son toleradas por ESTJ bajo ninguna circunstancia.

Los ESTJ proyectan una autoridad natural, pero a veces esperan que se respete incondicionalmente esta autoridad, resistiendo el cambio y exigiendo que se trabaje bajo las reglas establecidas. De todos modos, las expectativas de ESTJ se expresan claramente, dejando poco margen o tolerancia para la desviación de la agenda.

Personalidad Ejecutivo - Conclusión

Pocos tipos de personalidad son tan prácticos y voluntariosos como ESTJ. Conocidos por su fiabilidad y arduo trabajo, los ESTJ son buenos para crear y mantener un entorno seguro y estable para ellos y sus seres queridos. La dedicación de ESTJ es invaluable en muchas áreas, incluido su propio crecimiento personal.

Sin embargo, ESTJ se pueden tropezar fácilmente en áreas donde su enfoque racional y práctico es más una responsabilidad que un activo. Ya sea para navegar conflictos interpersonales, confrontar hechos desagradables, buscar la autorrealización o administrar su carga de trabajo, necesita hacer un esfuerzo consciente para desarrollar sus habilidades adicionales.

Rol: Centinela**Rasgos: Observador y juez**

Los Centinelas - Logísticos, Defensores, Ejecutivos y Cónsules - son cooperativos y prácticos. Su enfoque fundamentado los ayuda a sentirse cómodos con quiénes son, definiéndose no por individualismo, sino por carácter y competencia. Estos tipos de personalidad buscan orden, seguridad y estabilidad, y tienden a trabajar arduamente para mantener el rumbo de las cosas, lo que les lleva a merecer una reputación como núcleo de cualquier grupo u organización, desde la familia hasta la iglesia, la oficina y la empresa.

Estos tipos abarcan el trabajo en equipo, pero esperan el mismo rendimiento y el respeto de los demás que trabajan con ellos. A los centinelas a menudo les desagrada la inconformidad porque visualizan el progreso a través de la colaboración y el trabajo duro dentro de un conjunto conocido de reglas: permitir que cada uno haga lo suyo por capricho sería anarquía. Los centinelas prefieren métodos probados y logros honestos. Debido a que estas personalidades son profundamente prudentes, también tienden a auto motivarse, y rara vez necesitan inspiración externa para ser productivos.

Su perspectiva fundamentada deja poco espacio para reflexiones aleatorias, pero los centinelas no carecen de imaginación. Experimentan por ganancias anticipadas en lugar de emociones intelectuales, y se destacan en hacer que las situaciones desafiantes funcionen. La Revolución no atrae a las personas de este Rol, quienes tienden a aprender del pasado y son leales a las verdades y tradiciones comprobadas con las que fueron criados. Donde algunos ven una filosofía fascinante, los centinelas pueden ver la extravagancia: estos tipos de personalidad favorecen la metodología practicada sobre la teoría abstracta.

Tener autoridad permite a los centinelas practicar sus virtudes. Eficaces en roles de liderazgo, estos tipos motivan a los demás con un ejemplo enérgico y sienten satisfacción de guiar a un grupo que funciona bien: tienden a ser excelentes maestros, gerentes y funcionarios de la comunidad, así como también padres y anfitriones. Estas personalidades son meticulosas y tradicionales, sobresaliendo en los campos logístico y administrativo con jerarquías y reglas claras también. Optando por una finalización exitosa cada vez que pueden, los centinelas pueden controlar, pero con mucho gusto se comprometen cuando es necesario para hacer las cosas.

Los centinelas se sienten recompensados por guiar a otros y disfrutan de la coordinación y el intercambio de experiencias sociales divertidas con amigos y familiares. Creen que es su responsabilidad dar a sus familias vidas seguras y felices que los preparen para el mundo real. Una apreciación de las relaciones sólidas les permite compartir generosamente con aquellos a quienes respetan y aman: estos tipos se sienten alentados por tener personas confiables en sus vidas, y harán lo que puedan para asegurarse de que cumplan con su parte del trato. Los cumpleaños, las cenas y los viajes de campamento son eventos deliciosos bajo su dirección entusiasta.

Estos tipos de personalidad son más felices sin drama, aunque su lealtad admirablemente obstinada ciertamente puede atraerlo si sienten que deben apoyar a un amigo, sin importar si tienen razón o no. Las personas inconsistentes pueden poner a prueba la tolerancia de los centinelas y provocar un juicio severo. Los centinelas tienden a preferir la predictibilidad a la novedad y los placeres familiares más que a la emoción de vanguardia. Puede ser difícil para las personalidades de centinela aceptar a personas que carecen de sus ideales de estudios, pero a menudo responden como mentores comprometidos y atentos con aquellos que desean crecer en esa dirección.

Estrategia: Dominio de personas**Rasgos: extravertido y asertivo**

Los maestros de personas son altamente resistentes al estrés, manteniendo la confianza a través de los desafíos de la vida, las presiones sociales y cualquier duda sobre sus capacidades. Estos tipos de personalidad buscan contacto social y tienen buenas habilidades de comunicación, se sienten a gusto cuando confían o dirigen a otras personas. El mantra de los Maestros de la gente es un compromiso audaz: ser es hacer. Este no es un grupo conocido por sus tímidas opiniones o inactividad.

Los Maestros de personas se sienten recompensados por el estímulo y las experiencias desafiantes. Les gusta viajar para ver cosas, personas y lugares, donde pueden experimentar una comprensión más rica del mundo que los rodea. Estas personalidades como el muestreo de nuevos alimentos, estilos de vida y culturas; incluso las cosas que no terminan gustando pueden ser una emoción entretenida para ellos.

A veces, sin embargo, los Maestros de personas tienen demasiada confianza. Aislados contra la duda y la necesidad de probarse a sí mismos, no siempre ponen a prueba, o incluso consideran, sus propios límites o ambiciones. Pueden deslizarse en un patrón de diversión sin fin y búsqueda de comodidad, poniendo los ojos en aquellos que se presionan para alcanzar objetivos más intimidantes. En el otro extremo del espectro, estos tipos de personalidad pueden fácilmente ignorar la precaución sensible, poniéndose en situaciones extraordinarias y peligrosas, seguros de que pueden encontrar su camino.

La mayoría cae en algún lugar en el medio, abrazando una sana ambición y competencia siempre y cuando desempeñen un papel significativo en los círculos sociales y el liderazgo. La interacción social juega un papel importante en la felicidad de los Maestros de personas. Si bien

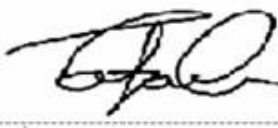
no dependen de la aprobación de la gente para la seguridad emocional, aprecian la aclamación por sus logros y personalidades brillantes, y puede ser un toque llamativo de vez en cuando. Estos tipos son seguros de sí mismos, pero a menudo se pierden sin gente con quien dirigir, reír y amar.

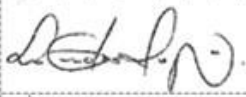
Su carisma, confianza en sí mismos y bullicio a veces pueden ser cualidades de prueba. Los Maestros de personas prefieren la cooperación, pero tienen pocos reparos en dominar su oposición para lograr sus objetivos, promocionándose audazmente y utilizando sus habilidades sociales para salir adelante. Esta Estrategia comprende las necesidades de las personas, pero puede usarlas tan fácilmente como un arma en lugar de una herramienta de compasión si tienen la vista puesta en algo grande.

Los Maestros de personas pueden comprometerse cuando sea necesario, pero estos tipos de personalidad tienden a ser más habladores que oyentes. Pueden ser muy exigentes, criticar el desempeño de las personas independientemente de sus sentimientos porque no esperan menos de sí mismos. A los Maestros de la gente no les gustan los rencores, contentos de dejar pasar lo pasado. Es más probable que sean socialmente idealistas, con la intención de unir a las personas para que las cosas sucedan.

Las virtudes carismáticas de los Maestros de la Gente brillan en contextos sociales, y estos tipos tienen poco miedo al rechazo y la pasión por la inclusión. Prefieren tomar la iniciativa, pero compartir el viaje a través de los ojos de otras personas también mejora su propio disfrute. Los Maestros de personas comparten todos los aspectos de la vida de las personas, haciendo que estas personalidades sean fuertes, amigos honestos, padres, cónyuges y colegas, sirviendo como fuentes de energía, alegría y éxito mutuo.

Apéndice J. Consentimientos informados participantes

PROCESO EJECUCION DEL ESTUDIO DE CASO EMPRESA RECICLAJE BUCARAMANGA			
CONSENTIMIENTO INFORMADO ENTREVISTA Y/O ENCUESTA Y/O TEST PERSONALIDAD			
			FECHA
	08	09	2018
Yo	Tatiana Castañeda	identificado(a) con CC	1098629274
	NOMBRE DEL PARTICIPANTE		NUMERO DE DOCUMENTO
de	Bucaramanga	doy mi consentimiento para la participación en el estudio de caso de la empresa Reciclaje Bucaramanga	
	CIUDAD DE EXPEDICION		
que está llevando a cabo	Magda Carolina Pedrozo	y la Universidad Santo Tomás	
	Estudiante		
seccional Bucaramanga con el objetivo de generar un documento como trabajo de grado.			
Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del objeto del proceso y el propósito de su realización. También recibí información sobre la forma en que se utilizarán los resultados.			
Así mismo, me han informado que tendré derecho a solicitar y a que me sea entregada mi entrevista y/o una copia del trabajo de grado.			
Doy mi consentimiento para que los resultados sean conocidos a quien le interese documentarse del estudio de caso en mención.			
Hago constar que he leído y entendido en su totalidad este documento, por lo que en constancia firmo y acepto su contenido.			
		FIRMA DEL PARTICIPANTE	
			
<p>Aviso Legal: La información contenida en este documento, será para el uso exclusivo del estudio de caso presentado a la Universidad Santo Tomás de Aquino por parte de la empresa Reciclaje Bucaramanga y como parte del proceso de la misma empresa en su dinámica empresarial. Esta información no podrá ser reproducida total o parcialmente, salvo autorización expresa de Reciclaje Bucaramanga.</p>			

Fuente		Párrafo	
PROCESO EJECUCION DEL ESTUDIO DE CASO EMPRESA RECICLAJE BUCARAMANGA			
CONSENTIMIENTO INFORMADO ENTREVISTA Y/O ENCUESTA Y/O TEST PERSONALIDAD			
			FECHA
			10 09 2018
Yo	Laura Cristina Granados Mojica	identificado(a) con CC	1.096.950.617
	NOMBRE DEL PARTICIPANTE		NUMERO DE DOCUMENTO
de	Málaga, Santander	doy mi consentimiento para la participación en el estudio de caso de la empresa Reciclaje Bucaramanga	
	CIUDAD DE EXPEDICION		
que está llevando a cabo	Magda Carolina Pedrozo	y la Universidad Santo Tomás	
	Estudiante		
seccional Bucaramanga con el objetivo de generar un documento como trabajo de grado.			
Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del objeto del proceso y el propósito de su realización. También recibí información sobre la forma en que se utilizarán los resultados.			
Así mismo, me han informado que tendré derecho a solicitar y a que me sea entregada mi entrevista y/o una copia del trabajo de grado.			
Doy mi consentimiento para que los resultados sean conocidos a quien le interese documentarse del estudio de caso en mención.			
Hago constar que he leído y entendido en su totalidad este documento, por lo que en constancia firmo y acepto su contenido.			
FIRMA DEL PARTICIPANTE			
			
Aviso Legal: La información contenida en este documento, será para el uso exclusivo del estudio de caso presentado a la Universidad Santo Tomás de Aquino por parte de la empresa Reciclaje Bucaramanga y como parte del proceso de la misma empresa en su dinámica empresarial. Esta información no podrá ser reproducida total o parcialmente, salvo autorización expresa de Reciclaje Bucaramanga.			

**PROCESO EJECUCIÓN DEL ESTUDIO DE CASO EMPRESA RECICLAJE
BUCARAMANGA**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO ENTREVISTA Y/O ENCUESTA Y/O TEST
PERSONALIDAD**

Yo <u>Magda Katherine Camacho Pérez</u> identificado(a) con CC	FECHA		
	12	09	2018
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	1098699275		
	NUMERO DE DOCUMENTO		

de Bucaramanga doy mi consentimiento para la participación en el estudio de caso de la empresa Reciclaje Bucaramanga
CIUDAD DE EXPEDICIÓN

que está llevando a cabo

Magda Carolina Pedrozo
Estudiante

y la Universidad Santo Tomás

seccional Bucaramanga con el objetivo de generar un documento como trabajo de grado.


Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del objeto del proceso y el propósito de su realización. También recibí información sobre la forma en que se utilizarán los resultados.

Así mismo, me han informado que tendré derecho a solicitar y a que me sea entregada mi entrevista y/o una copia del trabajo de grado.

Doy mi consentimiento para que los resultados sean conocidos a quien le interese documentarse del estudio de caso en mención.

Hago constar que he leído y entendido en su totalidad este documento, por lo que en constancia firmo y acepto su contenido.

FIRMA DEL PARTICIPANTE



Aviso Legal: La información contenida en este documento, será para el uso exclusivo del estudio de caso presentado a la Universidad Santo Tomás de Aquino por parte de la empresa Reciclaje Bucaramanga y como parte del proceso de la misma empresa en su dinámica empresarial. Esta información no podrá ser reproducida total o parcialmente, salvo autorización expresa de Reciclaje Bucaramanga.

**PROCESO EJECUCIÓN DEL ESTUDIO DE CASO EMPRESA RECICLAJE
BUCARAMANGA**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO ENTREVISTA Y/O ENCUESTA Y/O TEST
PERSONALIDAD**

FECHA

11	09	2018
----	----	------

Yo ALEJANDRO VILLARRAGA
, PLAZA identificado(a) con CC 80416508
NOMBRE DEL PARTICIPANTE NUMERO DE DOCUMENTO

de BOGOTA doy mi consentimiento para la participación en el estudio de caso
de la empresa Reciclaje Bucaramanga
CIUDAD DE EXPEDICIÓN

que está llevando a cabo Magda Carolina Pedrozo y la Universidad Santo Tomás
Estudiante

seccional Bucaramanga con el objetivo de generar un documento como trabajo de grado.

Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del objeto del proceso y el propósito de su realización. También recibí información sobre la forma en que se utilizarán los resultados.

Así mismo, me han informado que tendré derecho a solicitar y a que me sea entregada mi entrevista y/o una copia del trabajo de grado.

Doy mi consentimiento para que los resultados sean conocidos a quien le interese documentarse del estudio de caso en mención.

Hago constar que he leído y entendido en su totalidad este documento, por lo que en constancia firmo y acepto su contenido.

FIRMA DEL PARTICIPANTE



Aviso Legal: La información contenida en este documento, será para el uso exclusivo del estudio de caso presentado a la Universidad Santo Tomás de Aquino por parte de la empresa Reciclaje Bucaramanga y como parte del proceso de la misma empresa en su dinámica empresarial. Esta información no podrá ser reproducida total o parcialmente, salvo autorización expresa de Reciclaje Bucaramanga.

Apéndice K. Sobre test 16 personalidades: marco teórico, confiabilidad y validez

Teoría e investigación test 16 Personalidades

Introducción

A menudo, la primera pregunta que las personas hacen después de completar nuestra prueba de personalidad es "¿Qué significan estas letras?". Por supuesto, nos estamos refiriendo a los misteriosos acrónimos como INTJ-A, ENFP-T o ESTJ-A. Como ya puede haber aprendido de las descripciones de tipo o artículos en el sitio web, las cinco letras de estos acrónimos se refieren a un rasgo específico, con ciertas combinaciones de rasgos que forman varios tipos y grupos de tipos. Pero antes de analizar esos rasgos en profundidad, exploremos sus fundamentos históricos.

El desvío histórico

Desde el comienzo de los tiempos, los humanos hemos diseñado esquemas para describir y categorizar nuestras personalidades. Desde los cuatro temperamentos de las civilizaciones antiguas hasta los últimos avances en psicología, nos hemos visto obligados a ajustar las variables y complejidades de la personalidad humana en modelos bien definidos. Aunque todavía estamos un tiempo lejos de poder hacer eso, los modelos actuales representan nuestros rasgos de personalidad más importantes y pueden predecir nuestro comportamiento con un alto grado de precisión.

Sin embargo, la personalidad es solo uno de los muchos factores que guían nuestro comportamiento. Nuestras acciones también están influenciadas por nuestro entorno, nuestras experiencias y nuestros objetivos individuales. En nuestro sitio web, describimos cómo es probable que las personas que pertenecen a un tipo de personalidad específico se comporten. Sintetizamos

indicadores y tendencias, sin pautas o respuestas definitivas. Pueden existir diferencias significativas incluso entre personas que comparten un tipo de personalidad. La información en este sitio web está destinada a inspirar el crecimiento personal y una mejor comprensión de usted y sus relaciones, no para ser tomado como un evangelio.

Nuestro enfoque tiene sus raíces en dos filosofías diferentes. Uno se remonta a principios de los 20 ° siglo y fue una idea original de Carl Gustav Jung, el padre de la psicología analítica. La teoría de Jung de los tipos psicológicos es quizás la creación más influyente en la tipología de la personalidad, y ha inspirado una serie de teorías diferentes. Una de las contribuciones clave de Jung fue el desarrollo del concepto de Introversión y Extraversión- Teorizó que cada uno de nosotros cae en una de estas dos categorías, ya sea centrándose en el mundo interno (Introvertido) o el mundo exterior (Extravertido). Además de Introversión y Extraversión, Jung acuñó el concepto de las llamadas funciones cognitivas, separadas en categorías de Juzgar o Percibir. Según Jung, cada persona prefiere una de estas funciones cognitivas y, naturalmente, puede confiar en ella en situaciones cotidianas.

En la década de 1920, la teoría de Jung fue notado por Katharine Cook Briggs, que más tarde fue coautor de un indicador de la personalidad todavía se utiliza hoy en día, el Indicador Myers-Briggs ® (MBTI ®). Briggs era un profesor con un ávido interés en la tipificación de la personalidad, habiendo desarrollado su propia teoría de tipos antes de aprender sobre los escritos de Jung. Junto con su hija, Isabel Briggs Myers, desarrollaron una forma conveniente de describir el orden de las preferencias junguianas de cada persona: así nacieron los acrónimos de cuatro letras.

Por supuesto, esta es solo una descripción muy simplificada de la teoría de Myers-Briggs. Los lectores interesados en aprender más deben leer *Gifts Differing: Understanding Personality Type* por Isabel Briggs Myers. Al definir los rasgos y los tipos de personalidad de manera diferente en

nuestro modelo, no profundizaremos en los conceptos de Jung ni en las teorías relacionadas en este artículo.

Debido a su simplicidad y facilidad de uso, el modelo de nomenclatura de cuatro letras ha sido adoptado por varias teorías y enfoques diversos en las últimas décadas, incluyendo marcos como Socionics, Keirsey Temperament Sorter, Linda Berens ' Interaction Styles, y muchos otros. Si bien los acrónimos utilizados por estas teorías pueden ser idénticos o muy similares, sin embargo, sus significados no siempre se superponen. Una de las razones detrás de una introducción tan larga es que queremos dejar en claro que no hay una definición única asignada a estos acrónimos de tipo - cada teoría los define a su manera y es muy posible que si se reúnen cinco personas que todos diga "Soy un INFJ", sus definiciones de lo que significa INFJ van a ser diferentes.

Tipos vs. Rasgos

Independientemente de su estructura, cualquier teoría basada en tipos tendrá dificultades para describir o caracterizar a las personas cuyos puntajes se encuentran cerca de la línea divisoria. Una forma diferente de mirar a las personalidades es a través de la lente de un modelo basado en rasgos en lugar de en un modelo basado en tipos. ¿A qué nos referimos con eso? En lugar de crear un número arbitrario de categorías e intentar encajar a las personas dentro de ellas, un modelo basado en rasgos simplemente estudia el grado en que las personas muestran ciertos rasgos.

Es posible que haya escuchado el término Ambivalente, que es un ejemplo perfecto en este caso. Ambivalencia significa que alguien cae en el medio de la escala de Introversión-Extraversión, que no es ni demasiado extrovertido ni demasiado retraído. Las teorías basadas en los rasgos dirían simplemente que un Ambivalente es moderadamente extravertido o moderadamente introvertido y lo deja en eso, sin asignar un tipo de personalidad.

Un enfoque basado en rasgos hace que sea más fácil medir de manera confiable las correlaciones entre los rasgos de personalidad y otras características, por ejemplo, las actitudes políticas. Esta es la razón por la cual los enfoques basados en rasgos dominan la investigación psicométrica, pero esa es más o menos la única área donde estos enfoques son dominantes. Debido a que no ofrecen tipos o categorizaciones, las teorías basadas en rasgos no se traducen tan bien como las teorías basadas en tipos en recomendaciones específicas y conclusiones. Las categorías asignadas como Extrovertido o Introverso pueden ser limitantes, pero nos permiten conceptualizar la personalidad humana y crear teorías sobre por qué hacemos lo que hacemos.

Nuestro enfoque

Con nuestro modelo, hemos combinado lo mejor de ambos mundos. Usamos el formato de acrónimos introducido por Myers-Briggs por su simplicidad y conveniencia, con una letra extra para acomodar cinco en lugar de cuatro escalas. Sin embargo, a diferencia de Myers-Briggs u otras teorías basadas en el modelo de Jung, no hemos incorporado conceptos jungianos como las funciones cognitivas o su priorización. Los conceptos jungianos son muy difíciles de medir y validar científicamente, por lo que hemos optado por reelaborar y reequilibrar las dimensiones de la personalidad llamadas los Cinco Grandes rasgos de personalidad, un modelo que domina la investigación psicológica y social moderna.

Nuestros tipos de personalidad se basan en cinco espectros independientes, con todas las letras en el código de tipo (por ejemplo, INFJ-A) que se refieren a uno de los dos lados del espectro correspondiente. Puede ver dónde cae en cada escala al completar nuestra evaluación de personalidad gratuita, *NERIS Type Explorer*®. Este enfoque nos ha permitido lograr una alta

precisión de la prueba al mismo tiempo que retiene la capacidad de definir y describir distintos tipos de personalidad.

Fiabilidad y Validez

Las ciencias sociales, incluida la investigación de la personalidad, tienen un problema: al observar a los seres humanos individuales, es difícil encontrar algo consistente. Confiabilidad y validez: resultados consistentes y medición de lo que creemos que estamos midiendo son los dos mayores desafíos que cualquier organización en este campo tiene que enfrentar. Hablemos de eso.

Hay dos maneras de manejar preguntas difíciles sobre confiabilidad y validez. Una organización puede protegerse del escrutinio haciéndose parecer confiable, por lo general haciéndole pagar incluso para tomar su evaluación, con el reclamo de que el costo = calidad. Esto no les impide tener un producto de calidad, y no significa que lo que ofrecen no afectará su vida para mejor. Pero no puedes saber hasta que pagues, y también es más fácil convencer a alguien de que lo que ha comprado es lo suficientemente bueno una vez que ya se ha separado de su dinero.

El otro método es que una organización se abra a la comunidad, haciendo accesibles sus herramientas e información y aceptando los comentarios de muchas fuentes. Tal organización trabaja para refinarse a la intemperie. Te da una gran vuelta, luego te deja decidir por ti mismo si este es un espacio en el que puedes crecer.

Sí, cualquier persona puede tomar nuestra evaluación, NERIS Tipo Explorador®, de forma gratuita. No tiene que registrarse, registrarse para una prueba "gratuita", contratar un consultor ni nada de eso. Pero es esta apertura lo que le da fuerza a nuestro trabajo, porque esto no se trata solo de ti. Creemos firmemente que mientras más personas sean conscientes de las fortalezas y

debilidades relacionadas con sus rasgos de personalidad, mejor y más comprensión tendrá este mundo para todos.

Esta es la razón por la cual nuestra evaluación está disponible en 30 idiomas, de nuevo, completamente gratis. Gracias a esta accesibilidad, nuestra evaluación ya se ha realizado casi 100 millones de veces, un hito humillante pero motivador en nuestro esfuerzo por alcanzar el mundo. Ofrecemos muchos recursos emocionantes para aquellos que desean profundizar, pero no te hacemos pagar para que puedas ver detrás de la cortina.

No cobrar para nuestra evaluación es precisamente por lo que pudimos para que sea altamente fiable y precisa, a través de muchas culturas y lenguas - como se verá a partir del artículo enlazado a continuación, NERIS Tipo Explorador ® tiene excelentes características estadísticas que nos diferencian. El valor de la evaluación también se ve reforzado por numerosas encuestas complementarias que hemos llevado a cabo, analizado y publicado. Los miles de comentarios que la gente ha dejado en nuestro sitio web son la mejor prueba de la precisión de nuestros métodos.

No todas nuestras ideas te harán sonreír, pero nuestro objetivo es darte la verdad, porque eso es lo que muestra nuestra investigación, y eso es lo que mereces escuchar. Estamos orgullosos de poder compartir dichos conocimientos, en lugar de inundar su pantalla con fotos cursis y palabras de moda vacías que con tanta frecuencia verá en otros lugares. No ofrecemos nada en lo que realmente no creemos - pruebas de personalidad en entrevistas de trabajo, por ejemplo - y trabajamos arduamente para asegurarnos de que todo lo que lo hace sea verificado y validado por completo.

Dejando a un lado las cuestiones de apertura y accesibilidad, las evaluaciones pagadas también tienden a tener muestras de encuestadas mucho más pequeñas y, en consecuencia, tienen más probabilidades de tener dificultades cuando se trata de mejorar o ampliar su marco teórico o

garantizar la validez cultural. Nuestra filosofía nos abre a más críticas, pero es exactamente por eso que podemos crecer y mejorar. Hubo muchos casos, especialmente con versiones traducidas de nuestra evaluación, donde pasamos por múltiples iteraciones en cuestión de horas, logrando mejoras de precisión mayores en el mismo día, una hazaña con la que cualquier evaluación paga tendría dificultades para comparar. Entonces, es un mito que una evaluación de la personalidad no puede ser gratuita, confiable y válida.

Fiabilidad y validez

En este artículo, analizamos varias métricas de fiabilidad y validez de nuestra evaluación, NERIS Type Explorer ®. Todas las métricas se refieren a la versión en inglés de la evaluación: también supervisamos y mejoramos todas las secciones internacionales, pero cubrirlas en el mismo artículo sería demasiado abrumador.

Consistencia interna

Un coeficiente llamado alfa de Cronbach mide si las preguntas pertenecientes a la misma escala producen puntajes similares. Por ejemplo, si acepta "Me gustan las cookies", también es probable que esté de acuerdo con "He comido muchas cookies en el pasado" y no esté de acuerdo con "El olor de las cookies me molesta".

Por lo general, se espera que los valores alfa estén entre 0.70 y 0.90. Los valores más bajos indican que las preguntas que se evalúan pueden no medir la misma construcción; los valores más altos implican redundancia. Como puede ver en la tabla a continuación, todas nuestras escalas tienen buenos valores alfa, lo que confirma que nuestra evaluación es confiable y mide todas sus escalas.

Escala	Alfa
Introverso vs. Extraverso	0.87
Observador vs. intuitivo	0.78
Pensamiento vs. Sentimiento	0.75
Juzgando vs. Prospección	0.82
Asertivo vs. Turbulento	0.86

Tamaño de la muestra: 10,000 encuestados.

Fiabilidad Test-Retest

La confiabilidad test-retest muestra cuánta correlación existe entre los resultados originales de la prueba y una repetición (generalmente después de un período de tiempo más largo). Cuanto mayor sea el coeficiente de fiabilidad, menor será la variabilidad en una escala particular.

Es importante tener en cuenta que la medición de la fiabilidad test-retest en la psicología de la personalidad es bastante diferente de, por ejemplo, mediciones físicas casi estáticas (como la visión). Por lo menos, un experimento perfecto de prueba-repetición requeriría el mismo entorno y el mismo modo de pensar, lo cual es casi imposible de lograr cuando se trata de pruebas de personalidad.

Por ejemplo, nuestros datos sugieren fuertemente que ciertos tipos de personalidad reaccionaron de manera diferente a las elecciones presidenciales de 2016 en los Estados Unidos, con cambios notables en escalas como la turbulencia asertiva, lo que podría indicar un aumento o una disminución de la ansiedad. Nuestros rasgos de personalidad también tienden a cambiar ligeramente a medida que crecemos y maduramos. Por lo tanto, definitivamente se debe esperar alguna variación durante un período de tiempo.

Dicho esto, nuestra evaluación pasa el desafío de la prueba-reprueba también. Al igual que el alfa de Cronbach, se espera que todos los coeficientes sean de 0,70 o más.

Escala	Coficiente
Introvertido vs. Extravertido	0.83
Observador vs. intuitivo	0.74
Pensamiento vs. Sentimiento	0.80
Juzgando vs. Prospección	0,79
Asertivo vs. Turbulento	0.78

Tamaño de la muestra: 2,900 encuestados, que tomaron nuestra evaluación después de un descanso de 5-7 meses. $p < 0.001$.

Validez discriminante

El tercer paso es el análisis de validez discriminante. Confirma si las escalas que no deberían relacionarse realmente no están relacionadas. En otras palabras, ¿estamos realmente midiendo cinco escalas distintas, o están mezcladas de alguna manera? ¿Estamos seguros de que cuando le hacemos preguntas relacionadas con la escala Introvertida vs. Extravertida, no estamos inadvertidamente midiendo la mitad de la escala Asertiva vs. Turbulenta también?

Sí. Echemos un vistazo a la tabla a continuación. El valor máximo aceptado (absoluto) para este coeficiente generalmente se considera alrededor de 0.70-0.80 - si es más que eso, significa que hay suficiente solapamiento entre las dos escalas para invalidarlas.

Como puede ver, los valores absolutos para todos los coeficientes de nuestras escalas están muy por debajo del umbral. Las escalas Observant-Intuitive y Judging-Prospecting tienen el coeficiente más alto, en 0.37, una relación ligeramente positiva que ha sido reflejada por otros instrumentos

que miden conceptos similares: la mayor tolerancia a la ambigüedad asociada con el lado Intuitivo de la primera escala se presta bien al deseo de flexibilidad por el que los individuos de prospección son conocidos. Independientemente de eso, su coeficiente de correlación es demasiado bajo para que cualquiera de las escalas tenga un impacto inaceptable en otra.

Entonces, este tercer control muestra que las cinco escalas son distintas y no se influyen entre sí de una manera que nos haga cuestionar su integridad.

	Introvertido vs. Extravertido	Observador vs. intuitivo	Pensamiento vs. Sentimiento	Juzgando vs. Prospección	Asertivo vs. Turbulento
Introvertido vs. Extravertido		-0.09	0.02	-0.01	-0.29
Observador vs. intuitivo	-0.09		0.09	0.37	0.22
Pensamiento vs. Sentimiento	0.02	0.09		0.08	0.25
Juzgando vs. Prospección	-0.01	0.37	0.08		0.16
Asertivo vs. Turbulento	-0.29	0.22	0.25	0.16	

Tamaño de la muestra: 10,000 encuestados.

Conclusión

Para resumir, el análisis estadístico confirma que: Nuestra evaluación se basa en cinco escalas distintas e independientes; Todas las escalas son internamente consistentes; Las personas que retoman nuestra evaluación tienen muchas probabilidades de obtener puntuaciones similares en todas las escalas, incluso después de un descanso de ~ 6 meses.

Apéndice L. Entrevista semiestructurada factores prospectivos**Tatiana Alexandra Castañeda Sánchez**

¿Qué factores internos o externos aceleran el desarrollo competitivo de Reciclaje Bucaramanga?

Para el tema de potencializar la empresa me parece que la innovación en todo lo que nosotros proponemos que es innovación en el tema de educación ambiental, corporativa, para el sector educativo y la innovación en el tema de consultoría y gestión del conocimiento para todos los que son nuestros potenciales clientes, sobre todo en el temas de consultoría porque nosotros vamos a resolverle los problemas a nuestros clientes sin que les cueste una mayor inversión sino más que todo enseñándoles a potencializar el aprovechamiento de sus residuos. En general todo lo que sería el tema de gestión integral, el tema de transporte para todo lo que es peligroso y también el tema del decreto 4741 que habla de peligrosos y posibles programas posconsumo, 4741 si es ley de peligrosos para todos los sectores y la norma de gestión integral de residuos si es para todos, la única que es sectorial que yo conozca pues es la de los hospitalarios.

¿Qué factores internos o externos retrasan el desarrollo competitivo de Reciclaje Bucaramanga?

Lo negativo me parece que puede ser la parte normativa, me parece que puede ser el tema de cumplimiento legal que nos podría afectar, realmente me parece que es tema de la parte legal porque puede transformarse en lo que va a salir del tema de plásticos y cosas así de cumplimiento legal.

Puede que pase, porque ahorita con el tema de plásticos que se va a restringir mucho el tema de uso de plásticos, pues obviamente entre el empresario tenga que buscar alternativas pues el tema de la dimensión de residuos potencialmente aprovechables se puede transformar, no sé cómo sería,

yo no conozco bien el tema de la cadena del valor del residuo una vez ya nosotros se lo entreguemos a la empresa que lo recicle entonces yo sí conozco mucha gente que sufre mucho porque a veces se transforma el mercado, cuando sube o baja la gasolina a ellos se les estanca mucho el reciclaje en las bodegas entonces a veces quieren dejar de comprar o quieren cambiar el precio o cuando estuvo lo de la crisis con Venezuela fue terrible para plásticos, a veces les provocaba bajarnos el precio y a veces Familia también jode mucho y le baja el precio al reciclador entonces uno como que depende mucho de los transformadores de la materia prima entonces yo pienso que eso sí puede afectarnos a nosotros porque , qué es lo que pasa, que nosotros lo recibimos gratis pero tenemos que buscar cómo salir rápido de él por el flujo de caja y mover rápido el residuo para que no tengamos que tener bodega ni nada de eso.

Laura Cristina Granados Mojica

¿Qué factores internos o externos aceleran el desarrollo competitivo de Reciclaje Bucaramanga?

Reciclaje Bucaramanga es una compañía de gente joven que trabaja por pasión y amor hacia el planeta y desde el orgullo que le genera su profesión. Somos un equipo multidisciplinar convencido de que aún quedan cosas por hacer para salvar el planeta y que un cambio es posible. Externamente, contamos con un entorno con una cultura verde en crecimiento y una preocupación global por el cuidado del medio ambiente, lo que da pie a la empresa para incursionar en la promoción de estilos de vida limpios, donde los desechos sean cada vez menores y la reutilización y el reciclaje se conviertan en parte fundamental de los hábitos de consumo de los ciudadanos. Por otra parte, se cuenta con programas del gobierno nacional que dan respaldo a la iniciativa de reciclaje Bucaramanga.

¿Qué factores internos o externos retrasan el desarrollo competitivo de Reciclaje Bucaramanga?

Es importante tener en cuenta que para que los programas que plantea nuestra compañía cuenten con éxito se requiere un cambio de mentalidad en la cultura del consumo y desecho que tiene la mayoría de la población, y que si bien es cada vez más la conciencia, eliminar hábitos y crear nuevos en pro de la reutilización, la reducción y el reciclaje, requieren de un proceso educativo que se puede tornar lento y reflejarse a la vez en una frustración del equipo, que trataremos de manejar de la forma más adecuada para que el crecimiento de la compañía sea cada vez más rápido y con esto también crezca la conciencia verde en las personas a las que llegamos.

Alejandro Villarraga Plaza

¿Qué factores internos o externos aceleran el desarrollo competitivo de Reciclaje Bucaramanga?

Internos: Capitalización de la empresa, Ingreso de nuevos socios, certificaciones de calidad, estrategias comerciales disruptivas (publicidad) desarrollo tecnológico, capacitación de empleados actuales y nuevos, estandarización de procesos

Externo: Alianzas estratégicas, nacionales e internacionales, crowdfunding externo, cooperación internacional, descubrimiento de nuevos negocios (pe caucho de llantas para mezclas de pavimento) desarrollo y aplicación rigurosa de la normatividad, inversión en plantas recuperadoras y Recicladoras,

¿Qué factores internos o externos retrasan el desarrollo competitivo de Reciclaje Bucaramanga?

Internos: falta de dedicación 100% a la empresa, alta rotación de empleados, manejo de presupuestos limitados, flujo de caja negativo, demandas legales y/ o tributarias

Externas: políticas internacionales desfavorables (pe tratados de libre comercio) cambios en los precios de venta, competencia desleal, costo del dólar, políticas flexibles para los ciudadanos que no reciclan, ingreso de nuevos competidores, competidores actuales más eficientes, posible legislación prohibitiva, cambios climáticos.

Magda Carolina Pedrozo Sánchez

¿Qué factores internos o externos aceleran el desarrollo competitivo de Reciclaje Bucaramanga?

La idea de negocio busca trabajar el concepto de una manera “limpia”, asociar el concepto de reciclaje a modelos internacionales como Holanda, asociar las bodegas de recolección como “centros comerciales” por su visual merchandising y su aromarketing, así como el buen trato a los recicladores de base y la búsqueda de una sana competencia por asociación con el gremio.

¿Qué factores internos o externos retrasan el desarrollo competitivo de Reciclaje Bucaramanga?

Hay una cosa que desacelera el desarrollo no sólo de Reciclaje Bucaramanga sino del nicho de mercado y es que hay un hoyo negro simbólico entre el ciudadano que desecha residuos y la empresa que realiza la transformación del material, ese hoyo negro son las empresas de reciclaje o los recicladores si es el caso, los ciudadanos desconocen si existen, cuando conocen que existen no están seguros de la frecuencia y si hay recicladores de base, es decir, personas dedicadas enteramente al reciclaje como su principal fuente de ingresos económicos, son reconocidos como indigentes o “sucios”, lo que hace que no tengan una imagen digna y se desmerite el trabajo de la recolección de residuos. Entonces lo que sucede en la actualidad es que los ciudadanos que reciclan ven que llega el camión de la basura y se lleva todo por igual, la basura y el reciclaje, opción dos, las empresas de reciclaje que hacen rutas de recogida no son constantes y los ciudadanos no

clasifican de manera adecuada, opción tres, los recicladores de base pasan los días que pasa el camión de basura, unas horas antes y abren las basuras buscando reciclaje, lo que redundo en ocasiones en que se rompan las bolsas. Se ha convertido en un imaginario colectivo que reciclar no sirve para nada, todo llega al carrasco y estamos en emergencia ambiental hace 15 años. Es entendible que las personas no tengan conocimiento y que la falta de ese conocimiento sobre las empresas de reciclaje y la manera correcta de reciclar resulte en un sistema precario de gestión de residuos, mientras no se trabaje en la transformación de esa cultura no podremos avanzar.

Apéndice M. Evaluación de hipótesis por expertos para SMIC

EVALUACION DE HIPOTESIS POR EXPERTOS RECICLAJE BUCARAMANGA

Nombre del Experto: MAGDA CAROLINA PEDROZO SANCHEZ

Cargo: DIRECTORA ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL

Fecha: AGOSTO DE 2018

PROBABILIDAD SIMPLE

No.	Hipótesis	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable	Justificación
H1	¿Qué tan probable es que se logren ejecutar las estrategias de valor agregado para los clientes de tal manera que cada uno cuente con una oferta personalizada si en la actualidad las propuestas se encuentran en construcción?	0,5	Es relativo porque los clientes reconocen las políticas de medio ambiente y a menos que sean empresas que se dediquen a esto es poco probable. Sin embargo, una vez los clientes permitan ser informados respecto al ROI de las estrategias de valor agregado, así como el buen nombre que puede representar para ellos existe una alta probabilidad que se logren ejecutar las estrategias.
H2	¿Qué tan probable es que impacte la capacidad de negociación en el futuro a través de contratos gana- gana si en la	0,9	La estrategia de negociación más probable es evidenciar que ambas partes pueden ganar por igual.

	actualidad el contrato se encuentra en generación?		
H3	¿Qué tan probable es contar con: 1, accesibilidad a la información y así lograr beneficios tributarios, 2, conocimiento del nicho de negocio nivel experto por los trabajadores de Reciclaje Bucaramanga y 3. transformación cultural si en la actualidad no se ha procesado ningún descuento tributario, los trabajadores asisten a formación básica y en 2 años se ha incrementado la gestión de residuos en 20% del total de los mismos en la ciudad?	<	La información está disponible, sin embargo es importante saber buscarla y llegar a aplicarla, eso también dependerá de la pericia de cada miembro del equipo en su área de conocimiento y de acción.
H4	¿Qué tan probable es que se logre a futuro competitividad por conocimiento de la legislación ambiental nivel experto si en la actualidad los trabajadores de Reciclaje Bucaramanga tienen básicas nociones del tema?	0,5	La probabilidad depende de la disponibilidad de la información, del uso que cada miembro del equipo le dé a esto dentro de sus funciones y el interés particular que tenga.
H5	¿Qué tan probable es que el Conocimiento y experiencia del talento humano a través del manejo de indicadores de perfil de cargo se alcancen y superen en el futuro si en la actualidad los están conociendo y aprendiendo a desarrollar?	0,5	La mitad de los miembros no ha tenido la oportunidad de trabajar en la industria de reciclaje por lo cual deberán ser entrenados y acoplados a los indicadores que deben desarrollar.

H6	<p>¿Qué tan probable es que se haga gestión y control de indicadores ambientales a través de medición semanal por parte de Reciclaje Bucaramanga si en la actualidad los clientes generan auto reportes?</p>	0,5	<p>La cultura empresarial incidirá en si existe interés en mantener una gestión actualizada de los indicadores y la disposición de las directivas de compartir información, de la misma manera incidirá la percepción de ganancia respecto al manejo de dichos indicadores que Reciclaje Bucaramanga pueda generar en los clientes.</p>
----	--	-----	---

PROBABILIDAD CONDICIONADAPOSITIVA

No.	Condición a evaluar H1	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si SE CUMPLE la H2?	0,9
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si SE CUMPLE la H3?	0,9
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si SE CUMPLE la H4?	0,9
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si SE CUMPLE la H5?	0,7

5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si SE CUMPLE la H6?	0,7
No.	Condición a evaluar H2	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si SE CUMPLE la H1?	0,7
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si SE CUMPLE la H3?	0,7
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si SE CUMPLE la H4?	0,7
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si SE CUMPLE la H5?	0,7
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si SE CUMPLE la H6?	0,7
No.	Condición a evaluar H3	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si SE CUMPLE la H1?	0,9

2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si SE CUMPLE la H2?	0,9
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si SE CUMPLE la H4?	0,7
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si SE CUMPLE la H5?	0,7
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si SE CUMPLE la H6?	0,7
No.	Condición a evaluar H4	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si SE CUMPLE la H1?	0,9
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si SE CUMPLE la H2?	0,7
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si SE CUMPLE la H3?	0,9
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si SE CUMPLE la H5?	0,9
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si SE CUMPLE la H6?	0,9

No.	Condición a evaluar H5	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si SE CUMPLE la H1?	0,7
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si SE CUMPLE la H2?	0,9
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si SE CUMPLE la H3?	0,9
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si SE CUMPLE la H4?	0,7
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si SE CUMPLE la H6?	0,7
No.	Condición a evaluar H6	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si SE CUMPLE la H1?	0,7
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si SE CUMPLE la H2?	0,9

3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si SE CUMPLE la H3?	0,7
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si SE CUMPLE la H4?	0,9
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si SE CUMPLE la H5?	0,9

PROBABILIDAD CONDICIONADANEGATIVA

No.	Condición a evaluar H1	Calificación
		0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si NO SE CUMPLE la H2?	0,5
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si NO SE CUMPLE la H3?	0,5
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si NO SE CUMPLE la H4?	0,5
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si NO SE CUMPLE la H5?	0,5
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si NO SE CUMPLE la H6?	0,5

No.	Condición a evaluar H2	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si NO SE CUMPLE la H1?	0,3
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si NO SE CUMPLE la H3?	0,5
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si NO SE CUMPLE la H4?	0,5
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si NO SE CUMPLE la H5?	0,5
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si NO SE CUMPLE la H6?	0,7
No.	Condición a evaluar H3	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si NO SE CUMPLE la H1?	0,9
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si NO SE CUMPLE la H2?	0,9

3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si NO SE CUMPLE la H4?	0,9
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si NO SE CUMPLE la H5?	0,9
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si NO SE CUMPLE la H6?	0,7
No.	Condición a evaluar H4	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si NO SE CUMPLE la H1?	0,9
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si NO SE CUMPLE la H2?	0,9
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si NO SE CUMPLE la H3?	0,5
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si NO SE CUMPLE la H5?	0,5
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si NO SE CUMPLE la H6?	0,9
No.	Condición a evaluar H5	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda

		0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si NO SE CUMPLE la H1?	0,9
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si NO SE CUMPLE la H2?	0,9
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si NO SE CUMPLE la H3?	0,5
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si NO SE CUMPLE la H4?	0,7
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si NO SE CUMPLE la H6?	0,5
No.	Condición a evaluar H6	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si NO SE CUMPLE la H1?	0,1
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si NO SE CUMPLE la H2?	0,1
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si NO SE CUMPLE la H3?	0,1

4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si NO SE CUMPLE la H4?	0,9
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si NO SE CUMPLE la H5?	0,5

EVALUACION DE HIPOTESIS POR EXPERTOS RECICLAJE BUCARAMANGA

Nombre del Experto: Laura Cristina Granados Mojica

Cargo: Profesional Administrativo y Financiero

Fecha: Agosto de 2018

PROBABILIDAD SIMPLE

No.	Hipótesis	Calificación	Justificación
		0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable	
H1	¿Qué tan probable es que se logren ejecutar las estrategias de valor agregado para los clientes de tal manera que cada uno cuente con una oferta personalizada si en la actualidad las propuestas se encuentran en construcción?	0,7	Porque existe una estrategia muy bien pensada que va en concordancia con el estilo de vida que se está desarrollando a partir del incremento de la conciencia del cuidado del medio ambiente a partir de la identificación de las consecuencias que ya se pueden ver por el mal manejo de basuras.

<p>H2</p>	<p>¿Qué tan probable es que impacte la capacidad de negociación en el futuro a través de contratos gana- gana si en la actualidad el contrato se encuentra en generación?</p>	<p>0,9</p>	<p>Es importante tener en cuenta que para que los programas que plantea nuestra compañía cuenten con éxito se requiere un cambio de mentalidad en la cultura del consumo y desecho que tiene la mayoría de la población, y que si bien es cada vez más la conciencia, eliminar hábitos y crear nuevos en pro de la reutilización, la reducción y el reciclaje, requieren de un proceso educativo que se puede tornar lento y reflejarse a la vez en una frustración del equipo, que trataremos de manejar de la forma más adecuada para que el crecimiento de la compañía sea cada vez más rápido y con esto también crezca la conciencia verde en las personas a las que llegamos.</p>
<p>H3</p>	<p>¿Qué tan probable es contar con: 1, accesibilidad a la información y así lograr beneficios tributarios, 2, conocimiento del nicho de negocio nivel experto por los trabajadores de Reciclaje Bucaramanga y 3. transformación cultural si en la actualidad no se ha procesado ningún descuento tributario, los trabajadores</p>	<p>0,7</p>	<p>Porque de la implementación de estrategias de valor agregado depende el desarrollo del plan de trabajo de la empresa.</p>

	<p>asisten a formación básica y en 2 años se ha incrementado la gestión de residuos en 20% del total de los mismos en la ciudad?</p>		
H4	<p>¿Qué tan probable es que se logre a futuro competitividad por conocimiento de la legislación ambiental nivel experto si en la actualidad los trabajadores de Reciclaje Bucaramanga tienen básicas nociones del tema?</p>	0,7	<p>Es probable porque el equipo de Reciclaje Bucaramanga se encuentra comprometido con su tarea y parte fundamental de su desarrollo profesional es la constante actualización de conocimientos que le permitan desarrollar las estrategias de la compañía de la manera más eficiente de acuerdo con la normatividad vigente.</p>
H5	<p>¿Qué tan probable es que el Conocimiento y experiencia del talento humano a través del manejo de indicadores de perfil de cargo se alcancen y superen en el futuro si en la actualidad los están conociendo y aprendiendo a desarrollar?</p>	0,9	<p>Reciclaje Bucaramanga es una compañía de gente joven que trabaja por pasión y amor hacia el planeta y desde el orgullo que le genera su profesión. Somos un equipo multidisciplinar convencido de que aún quedan cosas por hacer para salvar el planeta y que un cambio es posible.</p>
H6	<p>¿Qué tan probable es que se haga gestión y control de indicadores ambientales a través de medición semanal por parte de Reciclaje</p>	0,7	<p>Externamente, contamos con un entorno con una cultura verde en crecimiento y una preocupación global por el cuidado del medio ambiente, lo que da pie a la empresa para</p>

Bucaramanga si en la actualidad los clientes generan auto reportes?		<p>incursionar en la promoción de estilos de vida limpios, donde los desechos sean cada vez menores y la reutilización y el reciclaje se conviertan en parte fundamental de los hábitos de consumo de los ciudadanos.</p> <p>Por otra parte, se cuenta con programas del gobierno nacional que dan respaldo a la iniciativa de reciclaje Bucaramanga.</p>
---	--	---

PROBABILIDAD CONDICIONADAPOSITIVA

No.	Condición a evaluar H1	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si SE CUMPLE la H2?	0,9
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si SE CUMPLE la H3?	0,7
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si SE CUMPLE la H4?	0,9
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si SE CUMPLE la H5?	0,7

5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si SE CUMPLE la H6?	0,9
No.	Condición a evaluar H2	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si SE CUMPLE la H1?	0,7
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si SE CUMPLE la H3?	0,7
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si SE CUMPLE la H4?	0,9
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si SE CUMPLE la H5?	0,7
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si SE CUMPLE la H6?	0,9
No.	Condición a evaluar H3	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si SE CUMPLE la H1?	0,7

2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si SE CUMPLE la H2?	0,9
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si SE CUMPLE la H4?	0,7
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si SE CUMPLE la H5?	0,9
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si SE CUMPLE la H6?	0,9
No.	Condición a evaluar H4	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si SE CUMPLE la H1?	0,9
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si SE CUMPLE la H2?	0,9
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si SE CUMPLE la H3?	0,9
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si SE CUMPLE la H5?	0,7
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si SE CUMPLE la H6?	0,7

No.	Condición a evaluar H5	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si SE CUMPLE la H1?	0,9
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si SE CUMPLE la H2?	0,9
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si SE CUMPLE la H3?	0,7
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si SE CUMPLE la H4?	0,7
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si SE CUMPLE la H6?	0,7
No.	Condición a evaluar H6	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si SE CUMPLE la H1?	0,7
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si SE CUMPLE la H2?	0,7

3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si SE CUMPLE la H3?	0,7
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si SE CUMPLE la H4?	0,7
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si SE CUMPLE la H5?	0,9

PROBABILIDAD CONDICIONADANEGATIVA

No.	Condición a evaluar H1	Calificación
		0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si NO SE CUMPLE la H2?	0,9
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si NO SE CUMPLE la H3?	0,7
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si NO SE CUMPLE la H4?	0,5
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si NO SE CUMPLE la H5?	0,5
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si NO SE CUMPLE la H6?	0,5

No.	Condición a evaluar H2	Calificación 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si NO SE CUMPLE la H1?	0,7
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si NO SE CUMPLE la H3?	0,5
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si NO SE CUMPLE la H4?	0,5
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si NO SE CUMPLE la H5?	0,7
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si NO SE CUMPLE la H6?	0,9
No.	Condición a evaluar H3	Calificación 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si NO SE CUMPLE la H1?	0,9
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si NO SE CUMPLE la H2?	0,9

3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si NO SE CUMPLE la H4?	0
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si NO SE CUMPLE la H5?	0,9
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si NO SE CUMPLE la H6?	0,5
No.	Condición a evaluar H4	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si NO SE CUMPLE la H1?	0,7
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si NO SE CUMPLE la H2?	0,9
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si NO SE CUMPLE la H3?	0
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si NO SE CUMPLE la H5?	0,7
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si NO SE CUMPLE la H6?	0,9
No.	Condición a evaluar H5	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda

		0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si NO SE CUMPLE la H1?	0,9
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si NO SE CUMPLE la H2?	0,9
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si NO SE CUMPLE la H3?	0,7
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si NO SE CUMPLE la H4?	0,5
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si NO SE CUMPLE la H6?	0,5
No.	Condición a evaluar H6	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si NO SE CUMPLE la H1?	0,3
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si NO SE CUMPLE la H2?	0,3
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si NO SE CUMPLE la H3?	0,3

4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si NO SE CUMPLE la H4?	0,7
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si NO SE CUMPLE la H5?	0,7

EVALUACION DE HIPOTESIS POR EXPERTOS RECICLAJE BUCARAMANGA

Nombre del Experto: Magda Katherine Camacho Pérez

Cargo: Profesional Contable

Fecha: Agosto de 2018

PROBABILIDAD SIMPLE

No.	Hipótesis	Calificación	Justificación
		0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable	
H1	¿Qué tan probable es que se logren ejecutar las estrategias de valor agregado para los clientes de tal manera que cada uno cuente con una oferta personalizada si en la actualidad las propuestas se encuentran en construcción?	0,5	En todas la profesiones y actividades, la directriz garantizadora de un buen resultado, es un aspecto netamente comercial; ya que el que otros vean interesante tu idea, tus conocimientos, tu trabajo depende únicamente como que ofrezcas tus servicios o productos; creando en los demás una necesidad y que el mío es el mejor.

H2	<p>¿Qué tan probable es que impacte la capacidad de negociación en el futuro a través de contratos gana- gana si en la actualidad el contrato se encuentra en generación?</p>	0,9	<p>Posicionarnos como una empresa que inicialmente contribuye con el mejoramiento del medio ambiente, incentivando el crecimiento de la economía en la región y generando empleos en varias áreas de la estructura organizacional de la empresa.</p>
H3	<p>¿Qué tan probable es contar con: 1, accesibilidad a la información y así lograr beneficios tributarios, 2, conocimiento del nicho de negocio nivel experto por los trabajadores de Reciclaje Bucaramanga y 3. transformación cultural si en la actualidad no se ha procesado ningún descuento tributario, los trabajadores asisten a formación básica y en 2 años se ha incrementado la gestión de residuos en 20% del total de los mismos en la ciudad?</p>	0,7	<p>Un impedimento sería el enfoque tributario que le dieran a Reciclaje Bucaramanga, y que este tipo de negocios en su gran mayoría son entidades sin ánimo de lucro, con un enfoque en la responsabilidad social, es decir son cooperativas compuestas por las personas con menores recursos. Recibiendo así los beneficios tributarios en materia de Impuesto a la Renta y Complementarios, que siempre que estas reinviertan sus excedentes en el negocio; aumentando así el valor de la compañía, las áreas en las que más se invierten estos excedentes son recurso humano y planta física entre otros. Al ser Reciclaje Bucaramanga una entidad de responsabilidad Ordinaria</p>

			de Renta, adquiere todas las obligaciones en impuestos a tarifa general. Por esta razón se deberá tener una buena proyección tributaria para responder con todas las obligaciones que esta responsabilidad conlleva.
H4	¿Qué tan probable es que se logre a futuro competitividad por conocimiento de la legislación ambiental nivel experto si en la actualidad los trabajadores de Reciclaje Bucaramanga tienen básicas nociones del tema?	0,7	Como contador Público, el principal limitante es la continua reforma de la normatividad colombiana.
H5	¿Qué tan probable es que el Conocimiento y experiencia del talento humano a través del manejo de indicadores de perfil de cargo se alcancen y superen en el futuro si en la actualidad los están conociendo y aprendiendo a desarrollar?	0,9	Inicialmente considero que la capacitación y constante actualización es fundamental para un profesional; puesto que el mundo de hoy nos obliga día a día al cambio y a la globalización e interacción con las diferentes áreas. Esta herramienta sería el pilar generador de éxito. Dedicación, constancia y disciplina son otros aliados importantes y necesarios para alcanzar el objetivo.
H6	¿Qué tan probable es que se haga gestión y control de indicadores ambientales a través de medición semanal por parte de Reciclaje	0,7	El Plan de gestión de residuos sólidos PGIRS; Plan para el Manejo Integral de Residuos Sólidos PMIRS. Nos permitirá como empresa buscar

Bucaramanga si en la actualidad los clientes generan auto reportes?		beneficios económicos ayudando nuestro medio ambiente.
---	--	--

PROBABILIDAD CONDICIONADA

POSITIVA

No.	Condición a evaluar H1	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si SE CUMPLE la H2?	0,9
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si SE CUMPLE la H3?	0,9
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si SE CUMPLE la H4?	0,9
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si SE CUMPLE la H5?	0,9
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si SE CUMPLE la H6?	0,9

No.	Condición a evaluar H2	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si SE CUMPLE la H1?	0,9
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si SE CUMPLE la H3?	0,7
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si SE CUMPLE la H4?	0,7
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si SE CUMPLE la H5?	0,7
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si SE CUMPLE la H6?	0,7
No.	Condición a evaluar H3	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si SE CUMPLE la H1?	0,7
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si SE CUMPLE la H2?	0,7

3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si SE CUMPLE la H4?	0,7
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si SE CUMPLE la H5?	0,7
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si SE CUMPLE la H6?	0,7
No.	Condición a evaluar H4	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si SE CUMPLE la H1?	0,9
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si SE CUMPLE la H2?	0,9
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si SE CUMPLE la H3?	0,9
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si SE CUMPLE la H5?	0,7
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si SE CUMPLE la H6?	0,9
No.	Condición a evaluar H5	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda

		0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si SE CUMPLE la H1?	0,7
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si SE CUMPLE la H2?	0,7
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si SE CUMPLE la H3?	0,9
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si SE CUMPLE la H4?	0,7
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si SE CUMPLE la H6?	0,7
No.	Condición a evaluar H6	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si SE CUMPLE la H1?	0,9
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si SE CUMPLE la H2?	0,9
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si SE CUMPLE la H3?	0,9
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si SE CUMPLE la H4?	0,7

5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si SE CUMPLE la H5?	0,7
---	--	-----

PROBABILIDAD CONDICIONADANEGATIVA

No.	Condición a evaluar H1	Calificación
		0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si NO SE CUMPLE la H2?	0,1
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si NO SE CUMPLE la H3?	0,5
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si NO SE CUMPLE la H4?	0,5
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si NO SE CUMPLE la H5?	0,7
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si NO SE CUMPLE la H6?	0,5
No.	Condición a evaluar H2	Calificación
		0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable

1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si NO SE CUMPLE la H1?	0,7
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si NO SE CUMPLE la H3?	0,5
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si NO SE CUMPLE la H4?	0,3
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si NO SE CUMPLE la H5?	0,7
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si NO SE CUMPLE la H6?	0,5
No.	Condición a evaluar H3	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si NO SE CUMPLE la H1?	0,9
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si NO SE CUMPLE la H2?	0,9
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si NO SE CUMPLE la H4?	0,9
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si NO SE CUMPLE la H5?	0,7
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si NO SE CUMPLE la H6?	0,5

No.	Condición a evaluar H4	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si NO SE CUMPLE la H1?	0,9
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si NO SE CUMPLE la H2?	0,9
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si NO SE CUMPLE la H3?	0,1
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si NO SE CUMPLE la H5?	0,7
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si NO SE CUMPLE la H6?	0,9
No.	Condición a evaluar H5	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si NO SE CUMPLE la H1?	0,9
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si NO SE CUMPLE la H2?	0,7

3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si NO SE CUMPLE la H3?	0,5
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si NO SE CUMPLE la H4?	0,5
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si NO SE CUMPLE la H6?	0,7
No.	Condición a evaluar H6	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si NO SE CUMPLE la H1?	0,1
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si NO SE CUMPLE la H2?	0,3
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si NO SE CUMPLE la H3?	0,1
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si NO SE CUMPLE la H4?	0,7
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si NO SE CUMPLE la H5?	0,7

EVALUACION DE HIPOTESIS POR EXPERTOS RECICLAJE BUCARAMANGA

Nombre del Experto: Tatiana Alexandra Castañeda Sánchez

Cargo: Profesional de Gestión del Conocimiento

Fecha: Agosto de 2018

PROBABILIDAD SIMPLE

No.	Hipótesis	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable	Justificación
H1	¿Qué tan probable es que se logren ejecutar las estrategias de valor agregado para los clientes de tal manera que cada uno cuente con una oferta personalizada si en la actualidad las propuestas se encuentran en construcción?	0,9	Empezar a crear alternativas lo suficientemente atractivas para la comunidad, crear un espacio de trabajo estructurado que me permitan cumplir con mis objetivos profesionales.
H2	¿Qué tan probable es que impacte la capacidad de negociación en el futuro a través de contratos gana- gana si en la actualidad el contrato se encuentra en generación?	0,9	Estaría dispuesta a aportar en su intervención generando tal vez evolución en sus unidades de negocio un nuevo plan estratégico que reinventen la empresa y la hagan resiliente a la crisis

H3	<p>¿Qué tan probable es contar con: 1, accesibilidad a la información y así lograr beneficios tributarios, 2, conocimiento del nicho de negocio nivel experto por los trabajadores de Reciclaje Bucaramanga y 3. transformación cultural si en la actualidad no se ha procesado ningún descuento tributario, los trabajadores asisten a formación básica y en 2 años se ha incrementado la gestión de residuos en 20% del total de los mismos en la ciudad?</p>	0,7	<p>Seríamos una autoridad a nivel local en el manejo de Residuos Aprovechables y el diseño de procesos en Gestión Ambiental.</p>
H4	<p>¿Qué tan probable es que se logre a futuro competitividad por conocimiento de la legislación ambiental nivel experto si en la actualidad los trabajadores de Reciclaje Bucaramanga tienen básicas nociones del tema?</p>	0,7	<p>A nivel mundial ya existen modelos de empresa similares, pero en el tema de gestión ambiental aún necesita gran trabajo, sobre todo comunitario y en instituciones pequeñas, la normatividad ambiental Colombiana cada día genera mayores reglamentos que hacen necesaria la vinculación de las empresas a programas ambientales.</p>
H5	<p>¿Qué tan probable es que el Conocimiento y experiencia del talento humano a través del manejo de indicadores de perfil de cargo se alcancen y superen en el futuro si en la</p>	0,9	<p>Debemos crear un comité de planeación y estrategia que analice la empresa sus indicadores y tome decisiones a tiempo.</p>

	actualidad los están conociendo y aprendiendo a desarrollar?	
H6	¿Qué tan probable es que se haga gestión y control de indicadores ambientales a través de medición semanal por parte de Reciclaje Bucaramanga si en la actualidad los clientes generan auto reportes?	0,7

Educarlos en Gestión Ambiental –
Que es el proceso misional de
Reciclaje Bucaramanga

PROBABILIDAD CONDICIONADA

POSITIVA

No.	Condición a evaluar H1	Calificación
		0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si SE CUMPLE la H2?	0,7
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si SE CUMPLE la H3?	0,7
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si SE CUMPLE la H4?	0,7
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si SE CUMPLE la H5?	0,9
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si SE CUMPLE la H6?	0,7

No.	Condición a evaluar H2	Calificación 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si SE CUMPLE la H1?	0,9
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si SE CUMPLE la H3?	0,9
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si SE CUMPLE la H4?	0,9
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si SE CUMPLE la H5?	0,7
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si SE CUMPLE la H6?	0,7
No.	Condición a evaluar H3	Calificación 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si SE CUMPLE la H1?	0,7
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si SE CUMPLE la H2?	0,7

3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si SE CUMPLE la H4?	0,9
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si SE CUMPLE la H5?	0,9
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si SE CUMPLE la H6?	0,7
No.	Condición a evaluar H4	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si SE CUMPLE la H1?	0,7
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si SE CUMPLE la H2?	0,7
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si SE CUMPLE la H3?	0,9
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si SE CUMPLE la H5?	0,7
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si SE CUMPLE la H6?	0,9
No.	Condición a evaluar H5	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda

		0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si SE CUMPLE la H1?	0,9
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si SE CUMPLE la H2?	0,7
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si SE CUMPLE la H3?	0,9
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si SE CUMPLE la H4?	0,7
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si SE CUMPLE la H6?	0,9
No.	Condición a evaluar H6	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si SE CUMPLE la H1?	0,9
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si SE CUMPLE la H2?	0,9
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si SE CUMPLE la H3?	0,7

4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si SE CUMPLE la H4?	0,7
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si SE CUMPLE la H5?	0,7

PROBABILIDAD CONDICIONADANEGATIVA

No.	Condición a evaluar H1	Calificación
		0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si NO SE CUMPLE la H2?	0,7
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si NO SE CUMPLE la H3?	0,5
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si NO SE CUMPLE la H4?	0,5
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si NO SE CUMPLE la H5?	0,5
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si NO SE CUMPLE la H6?	0,5
No.	Condición a evaluar H2	Calificación
		0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda

		0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si NO SE CUMPLE la H1?	0,5
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si NO SE CUMPLE la H3?	0,5
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si NO SE CUMPLE la H4?	0,5
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si NO SE CUMPLE la H5?	0,7
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si NO SE CUMPLE la H6?	0,5
No.	Condición a evaluar H3	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si NO SE CUMPLE la H1?	0,9
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si NO SE CUMPLE la H2?	0,9
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si NO SE CUMPLE la H4?	0,7

4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si NO SE CUMPLE la H5?	0,7
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si NO SE CUMPLE la H6?	0,7
No.	Condición a evaluar H4	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si NO SE CUMPLE la H1?	0,9
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si NO SE CUMPLE la H2?	0,9
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si NO SE CUMPLE la H3?	0,1
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si NO SE CUMPLE la H5?	0,7
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si NO SE CUMPLE la H6?	0,7
No.	Condición a evaluar H5	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable

1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si NO SE CUMPLE la H1?	0,9
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si NO SE CUMPLE la H2?	0,9
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si NO SE CUMPLE la H3?	0,5
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si NO SE CUMPLE la H4?	0,5
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si NO SE CUMPLE la H6?	0,7
No.	Condición a evaluar H6	<u>Calificación</u> 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si NO SE CUMPLE la H1?	0,1
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si NO SE CUMPLE la H2?	0,3
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si NO SE CUMPLE la H3?	0,3
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si NO SE CUMPLE la H4?	0,5
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si NO SE CUMPLE la H5?	0,5