



ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA AMBIGÜEDAD DE LOS ROLES EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES EN UNA MICROEMPRESA FAMILIAR

Juan David Tobón Bastidas

Instituto Técnico Nacional de Comercio Simón Rodríguez (INTENALCO)

Programa Técnico en Costos y Contabilidad

Diplomado en Gestión Estratégica del Talento Humano

Cali, Colombia

2026

ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA AMBIGÜEDAD DE LOS ROLES EN
EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES EN UNA MICROEMPRESA
FAMILIAR

Juan David Tobón Bastidas

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de:

Técnico en Costos y Contabilidad

Profesor (a)

Mag. En Educación

José Jairo Vergara Rivera

Instituto Técnico Nacional de Comercio Simón Rodríguez (INTENALCO)

Programa Técnico en Costos y Contabilidad

Diplomado en Gestión Estratégica del Talento Humano

Cali, Colombia

2026

Resumen

El presente trabajo da cuenta de los resultados de un análisis de cómo es impactada una microempresa familiar de la Cumbre, Valle del Cauca, por la ambigüedad de roles en el desarrollo del trabajo. Desde un enfoque cualitativo como el de la observación de la lista del chequeo se evidencian la no existencia de estructura organizacional formal y de no definición de perfil de cargos, de la que se relaciona con la improvisación, la duplicidad del trabajo y las tensiones micro domésticas. Los resultados se ratifican donde la definición de funciones del trabajo es importante para el rendimiento; donde la no definición de funciones del trabajo implica que no se pueden poner en valor las competencias de las personas y se asocia a problemas de sostenibilidad de la empresa familiar. Se presenta un proceder que apunta a la definición de la responsabilidad en la toma de decisiones laborales desde el instante en que se separan lazos afectivos, donde se procura mejorar el clima organizacional y el rendimiento del trabajo.

Palabras clave: ambigüedad de roles, rendimiento laboral, empresa familiar, gestión del talento, estructura organizacional.

Palabras clave: ambigüedad de roles, rendimiento laboral, empresa familiar, gestión del talento, estructura organizacional.

Abstract

This paper presents the results of an analysis of how role ambiguity impacts a family-run microenterprise in La Cumbre, Valle del Cauca, Colombia. Using a qualitative approach, specifically the observation of a checklist, the paper reveals the absence of a formal organizational structure and undefined job profiles. This lack of structure is linked to improvisation, duplication of work, and domestic tensions. The results confirm that clearly defined job functions are crucial for performance; the absence of defined functions means that individual skills cannot be fully utilized and is associated with sustainability problems for the family business. A procedure is presented that aims to define responsibility in work-related decision-making from the moment emotional bonds are severed, seeking to improve the organizational climate and work performance.

Keywords: role ambiguity, work performance, family business, talent management, organizational structure.

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

LISTA DE FIGURAS	7
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	11
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	14
2.1 BASES TEÓRICAS.....	14
2.2 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	18
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	20
3.1 ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO	20
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	20
3.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	21
3.4.1 TÉCNICAS	21
3.4.2 INSTRUMENTOS	21
3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	22
3.5.1 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	22

3.5.2	ANÁLISIS CUALITATIVO	23
3.5.3	ANÁLISIS CUANTITATIVO BÁSICO	23
3.6	SOFTWARE A UTILIZAR	23
3.7	CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	23
3.8	LIMITACIONES DEL ESTUDIO	24
3.9	REFLEXIÓN FINAL	24
 <u>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</u>		<u>25</u>
4.1	INTRODUCCIÓN	25
4.2	PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	25
4.3	ANÁLISIS DE LOS DATOS	30
4.4	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	32
 <u>CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN</u>		<u>33</u>
 <u>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES</u>		<u>35</u>
 <u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>		<u>37</u>
 <u>ANEXOS:.....</u>		<u>39</u>
8.1	ANEXO 1: LISTA DE CHEQUEO.....	39

Lista de figuras

figura 1 tienda familiar	19
figura 2 perfil de cargo.....	26
figura 3 funciones de cada persona.....	26
figura 4 seleccionan al personal.....	27
figura 5 los procesos están definidos	27
figura 6 las responsabilidades están delimitadas	28
figura 7 la estructura es conocida por el personal.....	28
figura 8 manuales de procedimientos	29
figura 9 asignación de tareas.....	29
figura 10 evaluación del personal	30

INTRODUCCIÓN

Desde la perspectiva de las personas, el trabajo representa una condición indispensable, no solo porque le permita satisfacer las necesidades económicas, sino que, además, representa el sentido, la organización y el fin de las actividades cotidianas. En el seno de las organizaciones, la buena actuación laboral no pasa por los esfuerzos de la persona, sino por la claridad que cada individuo tiene sobre el sentido, las responsabilidades de su papel y cómo su trabajo se entrelaza con el funcionamiento global de la organización. Y cuando no hay claridad, incluso los equipos con mucha fuerza pueden encontrar dificultades para evolucionar y crear resultados potentes.

Con las microempresas familiares, esta situación suele darse con frecuencia, dado que el trabajo se edifica desde la confianza, el vínculo afectivo, la experiencia cotidiana, dejando en muchas ocasiones de lado la formalización de los roles y de los procesos. Por lo tanto, esta proximidad puede ser una fortaleza en el trabajo, también puede resultar en una fuente de desorganización cuando no hay mínimos acuerdos sobre quién hace qué, cómo se toman las decisiones o cuales son las responsabilidades de cada trabajador. Para finalizar, la mezcla entre lo familiar y lo laboral puede propiciar confusión, tensiones y una dinámica de trabajo caracterizada por la improvisación.

Esta indagación deriva, precisamente, de la necesidad de aprendizaje acerca de cómo la ambigüedad de los roles influye sobre el desempeño de los y las trabajadoras de una empresa familiar del municipio de La Cumbre, Valle del Cauca, en la que, pese a la actitud y buena disposición de sus integrantes, presenta problemas relacionados con la inexistencia de una estructura organizacional básica, la carencia de roles bien definidas y la ausencia de procesos formales de gestión del talento humano, lo que limita la eficiencia del trabajo cotidiano, la coordinación de las tareas y la toma de decisiones.

En el proceso de investigación, se estudió la relación de la ambigüedad de los roles con el desempeño laboral, apoyándose en referentes teóricos de la gestión del talento humano y el diseño del trabajo, se realizó el diagnóstico sobre la situación actual de la empresa teniendo en cuenta la percepción de los trabajador@s sobre la claridad de sus funciones, la organización del

trabajo y la evaluación del desempeño, el resultado del diagnóstico ayudó a poner de manifiesto que la ambigüedad de los roles genera desorden, repetición de actividades dificultades para sacar partido de las capacidades individuales.

El trabajo no solo cumplió una tarea de naturaleza académica, sino que además tuvo un motivo práctico y humano. Más allá de dar a conocer una problemática, se trató de comprender la realidad de la empresa familiar de la que se fue testigo, en la que, como en tantas otras, se puede seguir manteniendo gracias al esfuerzo y la colaboración de todos sus componentes, en la que, finalmente, el trabajo permitió reflexionar sobre el sentido de organizar el trabajo, entendiendo que definir roles no tenía por qué suponer imponer reglas, sino organizar, dar seguridad y guiar.

Finalmente, se propone una intervención de forma tal que al definir mejor las funciones, la organización interna no solo mejorara, sino que pudiera contribuir a un mejor desempeño del trabajo y un clima de trabajo más armónico, en la que la investigación se convierte en una forma de poner en práctica la manera de gestionar el talento humano, que aun en entornos pequeños y familiares, puede desarrollarse de un modo sencillo, humano y sostenible, donde el desarrollo de la empresa y de quienes se incorporan a ella puede ser una realidad.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Problema de investigación

El adecuado desempeño de las personas en las organizaciones depende en gran parte de la claridad de roles y funciones, tal como lo afirma Chiavenato (2009), Robbins y Coulter (2016), quienes señalan que la estructura y la división del trabajo son pilares para garantizar el funcionamiento armónico de cualquier entidad, cuando estas definiciones no existen aparecen confusiones, tensiones y un desgaste innecesario que afecta tanto a las personas como a los resultados de la empresa.

La ausencia de roles definidos también provoca que la comunicación interna sea improvisada. Las desiones se toman sobre la marcha y los problemas se resuelven según la urgencia del momento lo que incrementa la posibilidad de tener error y causar tensión entre los miembros. Robbins y Coulter (2016) explican, que en las pequeñas organizaciones la comunicación efectiva requiere reglas mínimas que den un orden al trabajo; de lo contrario, se convierte en un factor de conflicto más que en una herramienta de coordinación.

En el municipio de La Cumbre, Valle del Cauca, funciona una empresa familiar conformada por tres integrantes que, con esfuerzo y compromiso trabajan día a día para sostener la micro empresa, sin embargo, lo hace sin una organización formal que proponga responsabilidades ni esquemas claros para la distribución de las tareas. Está falta de estructura genera situaciones en las que las actividades se repiten, y otras de quedan sin entender y el ritmo laboral se vuelve repetitivo, dificultando que los integrantes puedan coordinarse adecuadamente.

A lo anterior se suma que la empresa carece de uno procesos formales de gestión del talento humano. No existen unos criterios para asignar funciones, evaluar el desempeño o desarrollar habilidades. Esto impide totalmente en aprovechar las capacidades de cada integrante y limita la posibilidad de crecimiento profesional dentro del mismo negocio. Según Dessler (2013), la gestión del talento humano es fundamental para orientar a las personas, fortalecer su desempeño y asegurar que sus habilidades estén al servicio de los objetivos organizacionales.

El hecho de que sea una empresa familiar hace que la relación entre lazos y responsabilidades laborales impacten en la toma de decisiones. En un entorno empresarial formal, muchas situaciones que entre familia son laborales y complejas, de un vínculo empresarial, se podrían resolver de una manera más simple. Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997) indican que la falta de emocionalidad y el establecimiento de claros acuerdos de una empresa familiar son factores que ayudan a mantener ese balance.

Por lo tanto, hay que entender como la falta de roles, la no existencia de una estructura organizativa y la ausencia de procesos de gestión de talento impactan a la empresa familiar en La Cumbre. Mi estimación es que en base a estos factores se limitan estrategias que ayudan a clasificar responsabilidades, canalizar la comunicación interna y potenciar el desempeño individual y colectivo. Estrategias que apuntan a un orden, armonía y eficiencia en el trabajo, en beneficio de la empresa y de las personas.

1.2 Objetivos

1.2.1 *Objetivo general*

Analizar cómo la ambigüedad de los roles afecta en el desempeño de los trabajadores de la empresa familiar.

1.2.2 Objetivos específicos

Examinar la teoría relacionada con la definición de roles laborales.

Identificar la situación actual de la organización en cuanto a los roles y la distribución de funciones entre los trabajadores.

Proponer unas recomendaciones que contribuyan a la mejora de roles y ajustar el desempeño laboral dentro de la empresa.

1.3 Justificación de la investigación

Esta investigación es necesaria debido a que el trabajo en las organizaciones no solo depende del esfuerzo, sino también de cómo los individuos comprenden su rol dentro de la empresa. El autor Chiavenato (2009) sostiene que, si los roles y funciones están definidos, los individuos pueden actuar con más seguridad, compromiso y eficacia. Desde este punto de vista, es relevante examinar el estado de una pequeña empresa familiar que tiene talento humano y un esfuerzo cotidiano, pero carece de una estructura capaz de organizarse correctamente. En la empresa familiar situada en La Cumbre, Valle del Cauca, tres individuos comparten no solamente las responsabilidades y el trabajo, sino también los lazos familiares.

A pesar de que hay compromiso y disposición, la ausencia de una estructura organizativa formal ha provocado desorganización en las tareas cotidianas, confusión en los deberes y problemas para coordinar el trabajo. Robbins y Coulter (2016) apuntan que, incluso las compañías más pequeñas requieren de una estructura básica para aportar claridad y orden, impidiendo que el trabajo se haga de forma improvisada.

Desde una perspectiva metodológica, el estudio es valioso, ya que permite el uso de sencillas herramientas de análisis organizacional que ayudan a entender mejor el contexto de empresas familiares como ésta. Entender la distribución de funciones, la comunicación y la forma de toma

de decisiones pone al alcance el reconocimiento de elementos que se pueden optimizar para lograr una mayor economía de esfuerzo y orden en el sistema de trabajo.

Prácticamente, el estudio pretende implementar, para la cotidianidad de la empresa, soluciones simples y factibles. La mejora de la comunicación y la organización de las tareas y la clarificación de roles, en términos de la tranquilidad de las personas, disminuye tensiones. Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997) indican que, en las empresas familiares, la falta de claridad de los límites que separan lo laboral de lo familiar pueden generar conflictos que impactan las relaciones de pensk y la empresa; esto se ve reflejado en la empresa en estudio.

Esta investigación también posee un valor social, ya que las empresas familiares juegan un papel importante en la economía local y en el sustento de muchas familias. De acuerdo con Werther y Davis (2008), una adecuada administración del talento humano contribuye a fortalecer las organizaciones y mejorar el bienestar de los individuos. El perfeccionamiento de la manera en que trabaja esta empresa tiene el potencial no solo de incrementar su productividad, sino además de elevar la calidad de vida de sus trabajadores.

Este estudio tiene sentido en su totalidad porque intenta comprender una realidad próxima y diaria, en la que los individuos desean desempeñar bien su trabajo, pero requieren guía y claridad. Humanizar la administración del talento humano implica comprender que organizar no es forzar, sino asistir para que cada individuo sepa qué hacer, se sienta apreciado y pueda colaborar con el desarrollo de la compañía y con el bienestar de su familia de un modo más equilibrado y sostenible.

1.4 Pregunta de investigación

¿Cómo la ambigüedad de los roles en el desempeño de los trabajadores de la empresa familiar en La Cumbre?

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Bases Teóricas

Para que las personas puedan trabajar con seguridad, motivación y claridad, es fundamental que las organizaciones determinen con exactitud los roles laborales. Si esto no sucede y hay ambigüedad de rol, los trabajadores tienen dudas permanentes sobre qué se espera de ellos, cuáles son sus prioridades y cómo se evaluará su rendimiento. No solamente provoca estrés esta incertidumbre, sino que, además, impacta de manera directa el compromiso, la motivación y la eficiencia en el trabajo. La literatura contemporánea en gestión del talento humano y psicología organizacional ha señalado, a partir de perspectivas como el modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R), el engagement laboral y el diseño del trabajo, que la ambigüedad en los roles tiene efectos adversos para los individuos y para las organizaciones, debilitando la productividad y el bienestar laboral (Christian et al., 2011; Parker, 2014; Bakker y Demerouti, 2014).

En una breve revisión de Parker (2014) titulada Más allá de la motivación desde los enfoques del diseño de roles laborales: Diseño de trabajo y roles para el desarrollo, la salud, la ambidestreza y más, sostiene que el trabajo debe estructurarse de tal manera que promueva, además de la motivación, la salud, el aprendizaje y la efectividad. Si las obligaciones y los trabajos no se definen de manera clara, el trabajo no va a tener el potencial de guiar la conducta del trabajador hacia el logro de metas y, por lo tanto, el rendimiento va a ser bajo.

La teoría de Demandas, Recursos Laborales, formulada y actualizada por Bakker y Demerouti, argumenta que las características del trabajo pueden clasificarse como recursos o como demandas. En esta línea, la ausencia de rol se interpreta como un recurso laboral, pues facilita la consecución de objetivos y disminuye la incertidumbre. Si este recurso es escaso, la ambigüedad de rol es un handicap que es energético y que interfiere negativamente con el rendimiento.

En su investigación "Work engagement", Christian, Garza y Slaughter (2011) afirman que la disponibilidad de recursos organizacionales: La dedicación al trabajo se establece a través de un análisis y evaluación cuantitativa de su vínculo con el rendimiento en tareas y en el contexto. Su metaanálisis muestra que las condiciones laborales deficientes, como la ambigüedad de los roles, impactan negativamente en el compromiso profesional de los trabajadores (el cual se refiere a su dedicación emocional, física y cognitiva hacia su trabajo) y esto incide directamente en su rendimiento.

La falta de roles claramente establecidos obstaculiza la priorización de actividades y la toma de decisiones, factores fundamentales para una buena ejecución del trabajo. Según Christian et al. (2011), el engagement actúa como un mediador entre las condiciones laborales y el rendimiento en la tarea; por ende, si la ambigüedad de rol disminuye el engagement, también se nota una disminución considerable de la calidad del trabajo y de la productividad.

La vaguedad de rol también tiene un impacto negativo en los comportamientos fuera del rol, como la iniciativa y la cooperación, además de influir en el rendimiento en tareas formales. Christian et al. (2011) indican, en concordancia con esto, que un bajo nivel de compromiso disminuye el rendimiento contextual, es decir, aquellas conductas que ayudan a la operación global de la organización. Cuando no existen roles definidos, los empleados están menos dispuestos a comprometerse con tareas más allá de sus funciones básicas.

Parker (2014) afirma que la falta de claridad en los roles asignados a los miembros del equipo conduce a la escasez o sobrecarga de personal, lo que impacta negativamente en la coordinación de los miembros del equipo y aumenta las disputas entre ellos. La autora, en su análisis del diseño de trabajos, enfatiza que la claridad de roles es esencial para obtener resultados positivos de autonomía y aprendizaje; sin límites claramente definidos, el trabajo se vuelve ineficaz y desorganizado.

Bakker y Demerouti (2014) detallan que, si las exigencias laborales por ejemplo la ambigüedad de rol no cuentan con recursos apropiados, se desencadena un proceso de deterioro de la salud que lleva a una reducción del compromiso y al cansancio emocional. Esta fatiga disminuye la habilidad del empleado para sostener un rendimiento constante y hace que aumenten las ausencias laborales y la intención de rotación.

En el caso de la clarificación de roles desde la voz de la gestión del talento, el enfoque más simple, desde la comodidad, es el incremento del bienestar y la productividad. En este sentido, Christian et al. (2011) destacan la importancia de la optimización de los recursos laborales para aumentar el compromiso, al tiempo que transforma las capacidades disponibles en un rendimiento efectivo. Por su parte, Parker (2014) propone la optimización del diseño del trabajo mediante el empleo de medidas estructurales (definiciones de puestos precisas) y proactivas (job crafting).

La falta de roles claros afecta de manera negativa el desempeño de los empleados, esta es una de las conclusiones más consistentes de la investigación moderna. La confusión de roles, en los estudios de Parker (2014), Bakker y Demerouti (2014) y Christian et al. (2011), se traduce en falta de compromiso, más estrés y menor rendimiento, tanto de manera individual como en conjunto. Por lo tanto, la asignación de roles debe ser considerada una activa de gran valor en las organizaciones que deseen aprovechar su capital humano y lograr una explotación sostenible.

MARCO REFERENCIAL

El Código Sustantivo del Trabajo (CST) es el principal marco legal que rige las relaciones laborales en Colombia y fue promulgado por medio del Decreto Ley 2663, en 1950. De acuerdo con el Congreso de la República (1950), esta regulación busca asegurar condiciones básicas de justicia entre empleador y empleado. En este escenario, el CST es un referente fundamental para la administración del talento humano, al formular políticas internas vinculadas con la

contratación, permanencia y desvinculación de los empleados. Esto se debe a que determina los límites legales que guían la gestión del recurso humano y garantizan el respeto por los derechos laborales.

El CST, además, se basa en principios esenciales como la igualdad, la protección laboral y la preeminencia de la realidad sobre las formas. Estos principios guían el análisis e implementación de las normas laborales. En relación a este tema, Vásquez (2018) indica que estos principios exigen que las organizaciones implementen una gestión del talento humano fundamentada en la transparencia y la equidad, para no recurrir a prácticas contractuales que desnaturalicen la verdadera esencia de la relación entre el empleador y el empleado. Así, las áreas de talento humano tienen que asegurarse de que las condiciones efectivas del servicio coincidan con lo acordado oficialmente, para así reforzar una gestión ética y legal.

El Código Sustantivo del Trabajo menciona tres características primordiales para un contrato de trabajo: la subordinación, la prestación personal del servicio y el pago (Congreso de la República, 1950). Gómez y Restrepo (2020) aseguran que, para la administración del talento humano, esta definición es fundamental, porque permite establecer con precisión las relaciones laborales y estructurar de forma eficaz los puestos, las funciones y los tiempos de trabajo. En igual sentido, la regulación de los salarios y los aspectos relacionados con la seguridad social, impactan de forma directa las actividades de motivación, mantenimiento y expansión del talento en las organizaciones.

El CST, por su parte, admite derechos fundamentales, entre los que se encuentran el derecho a las vacaciones y al descanso obligatorio, así como a la afiliación al sistema de seguridad social. Las políticas de bienestar laboral se fundamentan en estos derechos. La OIT (Organización Internacional del Trabajo, 2019) sostiene que, si se cumplen estos derechos, se garantiza un entorno laboral digno y la dedicación y productividad de los trabajadores. Por ende, estas acciones pueden apoyar la administración del talento humano para generar programas que busquen un equilibrio entre la vida personal y laboral, y también promover el desarrollo integral del trabajador.

El Código Sustantivo del Trabajo, promulgado en 1950, ha experimentado diversos cambios que corresponden a las transformaciones acontecidas en el mercado laboral de Colombia. Según Función Pública (2024), las leyes 50 de 1990 y 789 de 2002 han realizado cambios significativos en la contratación y la flexibilidad laboral. En esta dirección, Chiavenato (2017) sostiene que estos cambios constituyen un desafío constante para la gestión del talento humano, ya que obligan a mantener actualizados los conocimientos normativos y a adaptar las tácticas de administración personal a un entorno laboral competitivo y dinámico.

2.2 Descripción de la organización

La compañía analizada es un pequeño establecimiento familiar que se crea como un proyecto emprendedor para cubrir las necesidades fundamentales de la comunidad. En este negocio se venden artículos de higiene personal y limpieza, además de productos de la canasta básica como verduras, frutas, pollo y carne, entre otros bienes que se utilizan a diario. Así, la tienda se vuelve un soporte fundamental para los residentes de la zona, porque facilita el acceso a productos esenciales de manera rápida y cercana.

En este caso, la familia, compuesta por el padre, la madre y su hijo pequeño, también tiene que administrar el negocio y llevar a cabo el trabajo diario en él. Participan todos de la misma forma en la gestión de las ventas, en el acomodo y en la atención al cliente. No obstante, el trabajo puede perderse si no hay una asignación exacta de funciones y responsabilidades. Esto puede llevar a que las tareas se confundan y, a su vez, desorganizar el negocio, lo que hará más complicado su control y funcionamiento.

Por un lado, la ausencia de un procedimiento y un plan establecidos para la toma de decisiones, el control del dinero y la gestión del inventario, da como resultado en la desorganización que se padece. Esto significa que el esfuerzo que desempeña la familia no es directamente proporcional al aumento que debería tener el negocio. La empresa tiene un buen potencial de mejora que se puede reflejar en un crecimiento, si se realiza una mejor distribución de las funciones y se empieza a gestionar de un modo más ordenado. Esto le permitiría un buen afianzamiento en el mercado, así como en la expansión y el fortalecimiento de la empresa.



figura 1 tienda familiar

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Enfoque Epistemológico

La presente investigación se enmarca en un paradigma interpretativo, dado que busca comprender las percepciones, experiencias y significados que los actores sociales (trabajadores) atribuyen a la gestión del talento humano en el contexto organizacional. Este enfoque permite analizar la realidad desde la perspectiva de los participantes, priorizando la subjetividad y la construcción social del conocimiento.

Desde esta postura, se asume que la realidad es multidimensional y dinámica, por lo que el investigador actúa como un facilitador que interpreta los datos recolectados, sin pretender generalizaciones estadísticas, sino profundizar en la comprensión de fenómenos específicos.

3.2 Tipo de Investigación

La investigación adopta un diseño cualitativo de corte exploratorio, ya que su objetivo principal es:

- Explorar las prácticas, desafíos y oportunidades en la gestión estratégica del talento humano en (la tienda los amigos).
- Describir las percepciones de empleadores y trabajadores sobre temas como clima laboral, desarrollo de competencias, retención de talento y alineación con los objetivos organizacionales.

Este enfoque es idóneo para contextos donde existe poca información sistematizada o se requiere identificar variables clave para futuras investigaciones.

3.3 Alcance de la Investigación

El estudio tiene un alcance descriptivo-exploratorio, limitado a:

- Población objetivo** trabajadores de empresas o departamentos de [la cumbre valle].
- Temporalidad: La recolección de datos se realizará durante [el cuarto semestre de 2026].
- Geográfico: [“empresa ubicada en el municipio de la cumbre valle”].

No se busca generalizar los resultados a otros contextos, sino generar comprensiones valiosas para la toma de decisiones en el ámbito estudiado.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para cumplir con los objetivos, se emplearán las siguientes técnicas e instrumentos:

3.4.1 *Técnicas*

- Encuestas semiestructuradas: Dirigidas a trabajadores, con preguntas cerradas para recoger datos cualitativos y cuantitativos básicos.
- Análisis documental: Revisión de políticas internas, manuales de funciones o informes de clima laboral (si están disponibles) para triangular la información.

3.4.2 *Instrumentos*

- Formularios de Google Forms:
- Diseñados con secciones temáticas (ej.: “Percepción del clima laboral”, “Oportunidades de desarrollo”, “Retención de talento”).

- Incluirán preguntas cerradas (opción multiple) para medir niveles de satisfacción o acuerdo.
- Guía de entrevista:
- ¿Existen perfiles de cargo?
- ¿Las funciones de cada persona son específicas y están definidas?
- ¿La empresa selecciona o evalúa al personal?
- ¿Los procesos de selección están claramente definidos?
- ¿Las responsabilidades de cada cargo están delimitadas?
- ¿La estructura organizacional es conocida por el personal?
- ¿Existen manuales de procedimientos establecidos?
- ¿La asignación de tareas se realiza según el perfil del cargo?
- ¿Se aplican criterios claros para la evaluación del personal?

(aquí se incluye el formulario, especificando cómo se llegó a la construcción de las preguntas, y qué se espera obtener con cada una de ellas)

3.5 Procesamiento y Análisis de Datos

Los datos recolectados se procesarán mediante las siguientes etapas:

3.5.1 Organización de la Información

- Exportación de datos: Los resultados de Google Forms se exportarán a Microsoft Excel para su tabulación.

- Limpieza de datos: Se eliminarán respuestas incompletas o inconsistentes.

3.5.2 *Análisis Cualitativo*

- Categorización: Las respuestas cerradas se agruparán por temas recurrentes (ej.: “Falta de capacitación”, “Reconocimiento laboral”).
- Triangulación: Se contrastarán los datos de encuestas con la información documental (si aplica) para validar hallazgos.

3.5.3 *Análisis Cuantitativo Básico*

- Estadísticas descriptivas: Se calcularán frecuencias, porcentajes y promedios para las preguntas cerradas (ej.: % de empleados satisfechos con el clima laboral).
- Visualización: Gráficos de barras o pastel en Excel para representar tendencias.

3.6 Software a Utilizar

- Google Forms: Para recolección de datos.
- Microsoft Excel: Para tabulación, análisis descriptivo y generación de gráficos.

-*Herramientas complementarias: [Opcional, si aplica].

3.7 Consideraciones Éticas

- Consentimiento informado: Los participantes recibirán una explicación clara sobre el objetivo del estudio y su voluntariedad para responder.
- Confidencialidad: Los datos se manejarán de forma anónima, evitando identificar a personas o empresas específicas en los resultados.

- Uso de la información: Los hallazgos se utilizarán exclusivamente para fines académicos y de mejora organizacional.

3.8 Limitaciones del Estudio

- Sesgo de autoselección: Los participantes podrían ser aquellos con mayor interés en el tema, lo que podría influir en los resultados.
- Subjetividad: Al tratarse de percepciones, los datos están sujetos a la interpretación de los encuestados.
- Muestra no probabilística: La selección de participantes no es aleatoria, por lo que los resultados no son generalizables.

3.9 Reflexión final

Este capítulo busca garantizar que la metodología sea coherente con los objetivos de la investigación, priorizando la rigurosidad en la recolección y análisis de datos para aportar conocimientos útiles al campo de la gestión del talento humano en el sector contable.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Introducción

En este capítulo se lleva a cabo la discusión y el análisis de los resultados obtenidos con la herramienta empleada para recopilar información de los trabajadores de una lista de chequeo. Su era establecer el nivel de claridad de funciones, la manera en cómo se distribuyen y cómo se vinculan en el rendimiento en el trabajo. Se utilizaron preguntas cerradas con respuestas de “Sí”, “No” y “Tal vez”, lo que permitió obtener información directa y sencilla sobre como los trabajadores perciben los aspectos evaluados. Los resultados se presentan en forma de gráficos y tablas estadísticas, los permiten una mejor visualización y entendimiento de los datos recolectados. La interpretación de los resultados se lleva a cabo descriptivamente, analizando los datos recolectados de acuerdo con las metas del estudio. Después se analiza la discusión de los hallazgos y su conexión con las bases teóricas discutidas en el marco teórico, con el objetivo de mostrar como la ambigüedad de los roles afecta el rendimiento de los empleados en la empresa familiar.

4.2 Presentación de los resultados

¿Existen perfiles de cargo? Ej: Un perfil del cargo es una descripción breve de un puesto de trabajo donde se indican su rol, funciones, responsabilid...s básicos para desempeñarlo dentro de la empresa.

3 respuestas

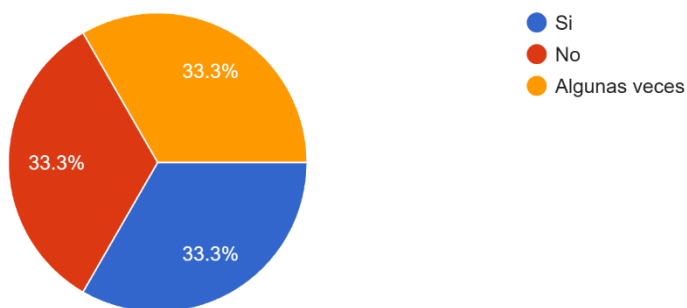


figura 2 perfil de cargo

El grafico muestra que no hay una práctica consistente; en algunos casos existen perfiles de cargo, pero no es algo formal ni aplicado de manera general.

¿Las funciones de cada persona son específicas y están definidas?

3 respuestas



figura 3 funciones de cada persona

El grafico muestra que las funciones no siempre están claramente definidas, lo que puede generar confusión o duplicidad de tareas.

¿La empresa seleccionan o evalúan al personal?

3 respuestas

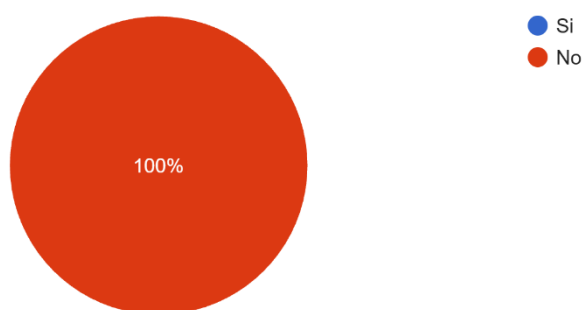


figura 4 seleccionan al personal

El grafico muestra que no existe un proceso formal de selección o evaluación del personal, lo cual limita el control sobre el desempeño y la mejora continua.

¿Los procesos de selección están claramente definidos?

3 respuestas

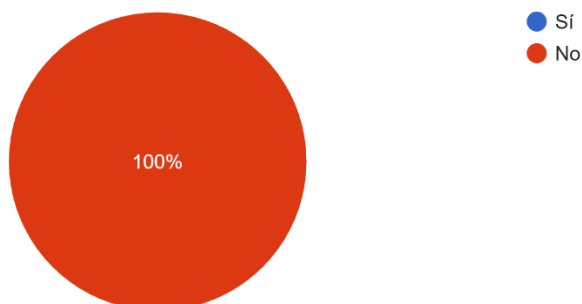


figura 5 los procesos están definidos

El grafico indica la ausencia de procedimientos estructurados para contratar personal, lo que puede afectar la calidad de las decisiones de selección.

¿Las responsabilidades de cada cargo están delimitadas?

3 respuestas

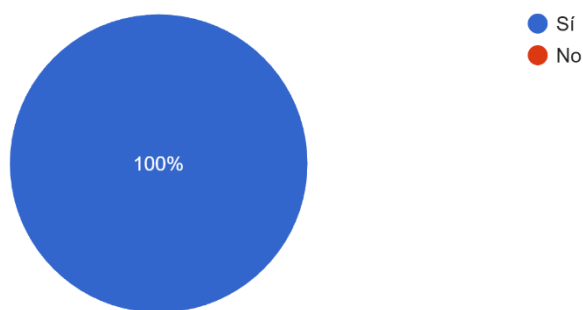


figura 6 las responsabilidades están delimitadas

El grafico muestra que, aunque no existan perfiles formales, las responsabilidades generales de los cargos sí son conocidas.

¿La estructura organizacional es conocida por el personal?

3 respuestas

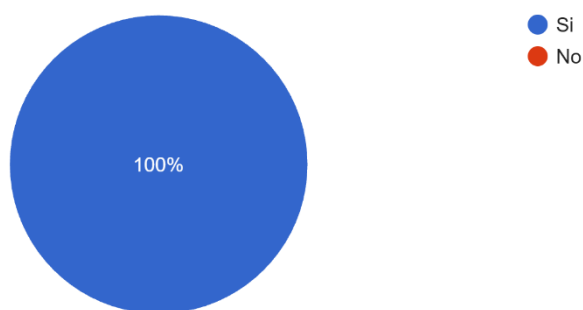


figura 7 la estructura es conocida por el personal

El grafico muestra que el personal tiene claridad sobre cómo está organizada la empresa y a quién debe reportar.

¿Existen manuales de procedimientos establecidos?

3 respuestas

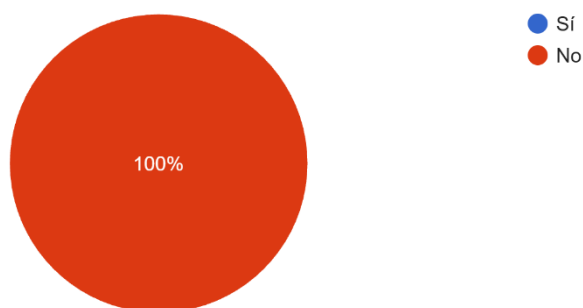


figura 8 manuales de procedimientos

El grafico evidencia que no hay documentación formal que guíe los procesos, lo que puede provocar improvisación en las tareas.

¿La asignación de tareas se realiza según el perfil del cargo?

3 respuestas

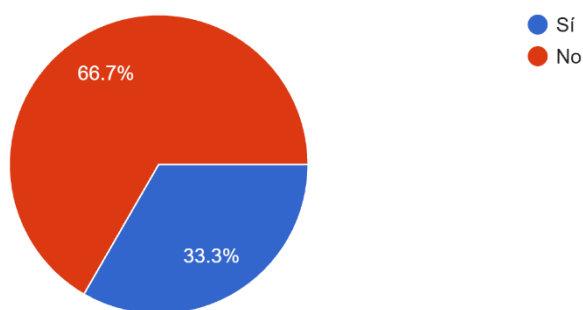


figura 9 asignación de tareas

El grafico muestra que, generalmente, las tareas no se asignan considerando el perfil del puesto, lo que puede afectar la eficiencia y el desempeño.

¿Se aplican criterios claros para la evaluación del personal?

3 respuestas

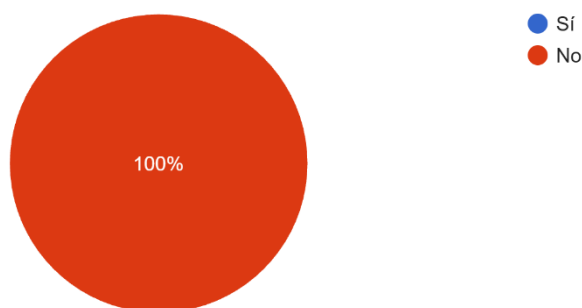


figura 10 evaluación del personal

Como podemos evidenciar en el grafico no existen criterios definidos para evaluar el rendimiento, dificultando la retroalimentación y el reconocimiento del trabajo.

4.3 Análisis de los datos

Los resultados de la encuesta realizada a los empleados permiten una comparación empírica de las ideas teóricas discutidas en el marco teórico, particularmente aquellas relacionadas con la ambigüedad de roles y su impacto en el desempeño laboral. Los gráficos obtenidos muestran que las respuestas no son del todo afirmativas en la evaluación de los sistemas, lo que sugiere que existe una falta de claridad completa respecto de los roles, responsabilidades y criterios organizacionales al interior de la empresa familiar.

En este sentido, los resultados apoyan la afirmación de Chiavenato (2009) de que la falta de definición de roles genera incertidumbre y reduce la eficacia del desempeño laboral. La respuesta obtenida, algunas centradas en las opciones “No” y “Quizás” indican, evidencia que los empleados no cuentan con confianza sobre su desempeño, lo que avala la no ambigüedad de rol que describe el autor.

Los hallazgos empíricos corresponden con los de Robbins y Coulter (2016), donde enfatizan que la falta de estructura define el flujo de la comunicación interna y el trabajo, incluso en empresas pequeñas.

Los gráficos muestran división de percepciones en relación a la asignación de responsabilidades y la toma de decisiones, lo que indica una organización del trabajo poco estructurada, esto puede afectar significativamente a la empresa.

Desde el punto de vista del diseño del trabajo, los hallazgos respaldan las afirmaciones de Parker (2014) las afirmaciones que cuando los roles no están claramente definidos, se producen superposiciones o brechas en las responsabilidades. Las respuestas de la encuesta indican que las funciones cambian con frecuencia según la situación, lo que apoya empíricamente esta postura teórica y muestra que la falta de delimitación de roles tiene un efecto perjudicial sobre la coordinación y el desempeño, el cual tiene un efecto perjudicial sobre la organización y su rendimiento.

Asimismo, al contrastar los resultados con la teoría de Demandas y Recursos Laborales de Bakker y Demerouti (2014), se observa que la claridad de rol, al no estar presente de manera suficiente, deja de actuar como un recurso laboral y se convierte en una demanda adicional para los trabajadores. Esto se evidencia en la necesidad constante de improvisar tareas y asumir funciones sin una orientación clara, situación que concuerda con el deterioro del desempeño señalado por los autores.

Finalmente, los resultados obtenidos también confirman lo expuesto por Christian, Garza y Slaughter (2011), quienes señalan que la ambigüedad de rol afecta el compromiso laboral y, en consecuencia, el rendimiento. La percepción de desorganización reflejada en los gráficos una disminución del compromiso con las tareas y una ejecución menos eficiente del trabajo, lo cual valida empíricamente dicha relación teórica.

Para concluir con el análisis de la encuesta y de los gráficos obtenidos, permite afirmar que los resultados empíricos son coherentes y consistentes con los planteamientos teóricos abordados en el marco teórico. Así mismo, los datos recolectados validan las afirmaciones de los autores citados y demuestran que la ambigüedad de los roles tiene un impacto directo en el desempeño de los trabajadores y de la empresa familiar estudiada.

4.4 Discusión de los resultados

Los resultados obtenidos permiten identificar que la ambigüedad de los roles no es un aspecto muy alejado de la empresa familiar estudiada, sino una condición que forma parte de su dinámica cotidiana de trabajo. La falta de claridad en las funciones y responsabilidades genera una forma de operar basada en la improvisación, donde las tareas se asumen según la necesidad del momento y no a partir de una organización previamente definida.

El impacto de la falta de alineamientos claros se evidencia en la eficiencia y coordinación de los trabajadores. La empresa basa su funcionamiento en el esfuerzo de cada individuo en términos de dedicación y comprensión. Esto dificulta la organización de los trabajos, la toma de decisiones y el control de la planificación. La indefinición de los roles provoca fricciones y merma la productividad.

En el caso de las empresas familiares, la falta de lineamientos claros incrementa el riesgo de conflictos internos y complica las evaluaciones de desempeño. La proliferación de roles puede reforzar la dependencia de los acuerdos informales y, en el tiempo, puede afectar la sostenibilidad y acotar las perspectivas de crecimiento del negocio.

En este sentido, los resultados demuestran claramente la necesidad de que la empresa implemente prácticas básicas de gestión organizacional y de recursos humanos enfocadas en la definición de roles, funciones y responsabilidades. Si no se aborda; la ambigüedad de los roles puede seguir afectando el desempeño laboral y el equilibrio entre las relaciones familiares y profesionales, poniendo en peligro el crecimiento futuro de la empresa.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Las conclusiones que se desprenden de la investigación realizada pueden incluso parecer obvias, pero lo cierto es que los resultados indicaron que la ambigüedad de los roles sí incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa familiar estudiada. Se observó a lo largo de todo el estudio que, si bien la empresa familiar se caracteriza por la existencia de compromiso, esfuerzo, voluntarismo e incluso sentido de la responsabilidad por parte de los trabajadores que la forman, la confusión a la hora de delimitar las funciones y responsabilidades provoca desorganización, improvisación y dificultades para realizar la coordinación del trabajo cotidiano.

Los resultados arrojan luz sobre el problema principal que no está en la falta de voluntad de trabajar sino en la ausencia de una mínima estructura que defina las actividades del negocio. En ningún momento el escenario observado era el de un ejercicio, el que sólo genera una multiplicación de las tareas en la medida en que algunas se repiten, otras se descuidan y las decisiones se toman en función de lo que urge. Todo esto genera un impacto directo en la eficacia y, por ende, un impacto directo sobre el rendimiento de la propia empresa. La situación se complica tanto más dentro de una empresa familiar donde, precisamente, lo que se hace es mezclar los vínculos de afecto con la actividad contractual.

En este sentido, sí, el trabajo conseguido resulta útil y genera un aprendizaje importante, ya que permite identificar las áreas de mejora y permite apreciar que hasta las empresas familiares deben tener un grado de organización para realizar su funcionamiento. Con esta información, se da unas consideraciones básicas para desarrollar una intervención sencilla y acorde a la realidad de la empresa, principalmente orientada a aclarar los roles y la organización.

La intervención dispondría, primero, de un claro enfoque de las funciones de cada componente, de forma que todos conozcan las actividades que les corresponden y cuáles son sus responsabilidades en el negocio. Con esto no se busca una imposición rígida sino proveer

orden y seguridad en el trabajo. Se propondría una distribución básica de las tareas administrativas, operativas y de atención a los clientes que facilitaría la coordinación como la toma de decisiones.

Un elemento fundamental en este sentido es la forma de abordar la asignación de tareas teniendo en cuenta el perfil correspondiente de las personas, lo que ofrece la posibilidad de optimizar más las capacidades de cada colaborador mientras se mejora el rendimiento. Al mismo tiempo, se incluirá la necesidad de proceder a establecer criterios sencillos, que sirvan para evaluar el trabajo ejecutado, de tal forma que sea el medio por el cual se puedan dar opiniones y al mismo tiempo para reconocer el esfuerzo de cada persona del equipo.

Por último, se añadirá la consideración acerca de los convenios internamente negociados que permitirán establecer criterios que favorezcan la diferenciación entre lo laboral y lo familiar, y que permitirán la reducción de tensiones y una mejora del clima laboral y de las relaciones personales. En definitiva, esta voluntad de actuar final obtiene, pues, por un lado, el alcance de los objetivos del estudio en el ámbito académico, y por el otro, cocina herramientas en el plano pragmático que favorecen una mejora en la organización de la empresa, y así obtener una sensatez del trabajo más ordenado, más humano, más ecológico.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

El desarrollo de esta investigación, llega a la conclusión que la ambigüedad de los roles laborales influye de manera directa en el desempeño de los trabajadores de la empresa estudiada. En este estudio, se indica que, a pesar del esfuerzo e implicación de los integrantes de la organización, la falta de claridad en las funciones laborales ha derivado en desorganización, confusión en el desarrollo de las tareas diarias y dificultades en la coordinación del trabajo del día a día.

Igualmente, los resultados muestran que la empresa no establece una estructura organizacional básica ni algo formal de gestión del capital humano, derivando en el hecho de que muchas decisiones se tomen de forma improvisada. Esto lleva a que algunas actividades se repitan, otras se pierdan de vista y no existan criterios precisos para la evaluación del desempeño, disminuyendo así la posibilidad de mejorar y crecer como equipo de trabajo.

Adicionalmente, se pudo evidenciar que el reto se torna más complicado cuando se trata de una empresa familiar, ya que la mezcla entre relaciones personales y el desempeño profesional llevan a que estemos ante la dificultad de acotar funciones y a un eventual aumento en conflictos. En este sentido, la falta de roles bien precisados no solo ha dejado de lado el desempeño laboral, sino también el ambiente en donde se trabaja y hay convivencia entre los integrantes.

Una vez más, los resultados obtenidos se enfocan con las propuestas teóricas estudiadas en el marco teórico, las cuales especifican que la claridad de los roles es un aspecto primordial para el compromiso, la eficacia y el bienestar laboral. En este sentido, la investigación confirma que cuando no se tiene claridad de los roles, el trabajo no se comparte y se deteriora el rendimiento.

Por último, se concluye que el estudio cumplió sus objetivos y dejó un aprendizaje importante, ya que corroboró que la organización del trabajo no es un peso pesado, sino una herramienta que ayuda al rendimiento y a mejorar las relaciones laborales. Tener claridad de roles, organizar tareas y acordar qué hacemos nos ayuda a que la empresa familiar funcione de

una manera más ordenada, cercana y sostenible, ayudando a incrementar la empresa y a las personas de la misma.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). La teoría de las demandas y los recursos laborales. (Resumen detallado de la teoría).

<https://www.psicothema.com/pdf/4155.pdf>

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. (Libro completo en PDF).

www.academia.edu. يحيى, ا. (2018). تحقيق صحفي عن الفساد الصحفي أحمد يحيى جريدة عالم اليوم اليومية الكويتية (2)

https://www.academia.edu/36531474/Gestion_del_Talento_Humano_Idalberto_Chiavenato

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Compromiso laboral: Una revisión cuantitativa. (Información del estudio y resultados).

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>

Congreso de la República de Colombia. (1950). Código Sustantivo del Trabajo. (Texto oficial completo).

Avance Jurídico Casa Editorial Ltda. (n.d.). *Leyes desde 1992 - Vigencia expresa y control de*

constitucionalidad [CODIGO_SUSTANTIVO_TRABAJO]. Avance Jurídico Casa

Editorial Ltda., Senado De La República De Colombia.

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

Función Pública Colombia. (2024). Leyes 50 de 1990 y 789 de 2002. (Normativa laboral actualizada).

Ley 50 de 1990 - Gestor Normativo. (n.d.). Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=281>

Dessler, Gary. (Análisis de Puestos). Resumen detallado de su metodología para definir roles y funciones.

López, Á. M. F., & López, Á. M. F. (2021, February 4). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*.

Gestiopolis. <https://www.gestiopolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>

Parker, S. K. (Diseño del Trabajo). Conceptos clave sobre el diseño de roles y autonomía laboral.

<https://www.psicothema.com/pdf/4531.pdf>

Robbins, Stephen. (Estructura Organizacional). Explicación de la cadena de mando y especialización del trabajo.

<https://www.gestiopolis.com/conceptos-fundamentales-de-la-estructura-organizacional/>

ANEXOS:

8.1 Anexo 1: Lista de chequeo

Lista de chequeo

Esta lista de chequeo tiene como objetivo, identificar si la empresa cuenta con roles y cargos claramente definidos, si las funciones de cada puesto están establecidas y si existe una organización en el trabajo la cual permita el adecuado funcionamiento de la microempresa.

to bonjuan925@gmail.com [Cambiar cuenta](#)

No compartido

¿Existen perfiles de cargo?

Ej: Un perfil del cargo es una descripción breve de un puesto de trabajo donde se indican su rol, funciones, responsabilidades y los requisitos básicos para desempeñarlo dentro de la empresa.

☐ Sí
☐ No
☐ Algunas veces

¿Las funciones de cada persona son específicas y están definidas?

☐ Sí
☐ No
☐ Algunas veces

¿La estructura organizacional es conocida por el personal?

☐ Sí
☐ No

¿La empresa seleccionan o evalúan al personal?

☐ Sí
☐ No

¿Existen manuales de procedimientos establecidos?

☐ Sí
☐ No

¿Los procesos de selección están claramente definidos?

☐ Sí
☐ No

¿La asignación de tareas se realiza según el perfil del cargo?

☐ Sí
☐ No

¿Las responsabilidades de cada cargo están delimitadas?

☐ Sí
☐ No

¿Se aplican criterios claros para la evaluación del personal?

☐ Sí
☐ No

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Marca temporal	¿Existen perfiles de cargo? Ej: Un perfil del cargo es una descripción breve de un puesto de trabajo donde se indican su rol, funciones, responsabilidades y los requisitos básicos para desempeñarlo dentro de la empresa.	¿Las funciones de cada persona son específicas y están definidas?	¿La empresa seleccionan o evalúan al personal?	¿Los procesos de selección están claramente definidos?	¿Las responsabilidades de cada cargo están delimitadas?	¿La estructura organizacional es conocida por el personal?	¿Existen manuales de procedimientos establecidos?	¿La asignación de tareas se realiza según el perfil del cargo?	¿Se aplican criterios claros para la evaluación del personal?
20/01/2026 20:22	Sí	Algunas veces	No	No	Sí	Sí	No	No	No
20/01/2026 20:24	Algunas veces	Algunas veces	No	No	Sí	Sí	No	Sí	No
20/01/2026 20:26	No	Algunas veces	No	No	Sí	Sí	No	No	No